

Vývoj krizové komunikace jaderné elektrárny Temelín

Daniel Novák

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniel Novák**
Osobní číslo: **K12472**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Krizová komunikace ve zvolené organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte základní pojmy se zaměřením na krizovou komunikaci, definujte cíle práce.
2. Analyzujte krizovou komunikaci zvolené společnosti. Zpracujte marketingový výzkum s cílem analyzovat úspěšnost doposud vedených krizových komunikací vybrané společnosti.
3. Z provedené analýzy vyvodte závěry a navrhněte opatření využitelná v praxi směřující k vyšší efektivitě využití krizové komunikace zvolené společnosti.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 169 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. Krizová komunikace s médii. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 183 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5.
- SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- BAJČAN, Roman. Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii: efektivní komunikace v praxi. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 147 s. Manažer. ISBN 80-726-1096-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **30. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

dne

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 29. 6. 2015

DANIEL NOVÁK
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být dož nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Opírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výděleku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí ke větší výděleku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Krizová komunikace je důležitým nástrojem ke zvládnání krizí. Tématem této bakalářské práce je vývoj a změna v krizové komunikaci Skupiny ČEZ od výstavby 1. a 2. bloku, až po zrušení tendru na stavbu 3. a 4. bloku jaderné elektrárny Temelín. Teoretická část práce je zaměřena na komunikační procesy spojené s krizovou komunikací. Praktická část analyzuje situace krizové komunikace a hodnotí jejich postupy.

Klíčová slova: Komunikace, krizová komunikace, krizová situace, krize PR, Public Relations, vztahy s veřejností, média, marketingová komunikace, marketingový výzkum, individuální hloubkový rozhovor, mediální analýza, ČEZ, Skupina ČEZ, jaderná elektrárna Temelín, jaderná energetika


ABSTRACT

Crisis communication is an important tool to handle crises. This bachelor thesis deals with the trends and changes in the crisis communication strategy of the ČEZ group, covering the period from the construction of the 1st and 2nd block through to cancellation of the tender for construction of the 3rd and 4th block of the Temelín nuclear power plant. The theoretical part looks at communication processes associated with crisis communication. The practical part analyzes crisis management situations and evaluates the individual response strategies.

Keywords: Communication, crisis communication, crisis situation, PR crisis, Public Relations, media, marketing communication, marketing research, individual in-depth interview, media analysis, ČEZ, ČEZ group, the Temelín nuclear power plant, nuclear industry

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Praze dne 28.4.2015

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'D' followed by a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Daniel Novák KS 12472

Děkuji Mgr. Ing. Olze Juráškové, PhD. za vedení a odborné konzultování práce.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 JADERNÁ ENERGETIKA	13
1.1 VÝVOJ JADERNÉ ENERGETIKY V ČESKÉ REPUBLICE	13
1.1.1 Jaderná elektrárna Dukovany	13
1.1.2 Jaderná elektrárna Temelín	13
2 PUBLIC RELATIONS – PŘÍPRAVA NA KRIZOVOU KOMUNIKACI	15
2.1 OBLASTI PUBLIC RELATIONS	15
2.1.1 Public affairs	15
2.1.2 Government relations a lobbying	16
2.1.3 Media relations	17
2.1.4 Employee relations	17
2.1.5 Investor relations	18
2.1.6 Community relations	18
2.1.7 Industry relations	19
2.1.8 Minority relations	19
3 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	21
3.1 JAK ZAČÍNÁ KRIZE	21
3.2 DRUHY KRIZÍ	22
3.3 KRIZOVÝ MANAGEMENT	22
3.4 KRIZOVÝ SCÉNÁŘ	22
3.4.1 Predikce krizových situací	23
3.4.2 Plánování postupu při krizové komunikaci	23
3.4.3 Scénář krizové komunikace	23
3.4.4 Cvičení krizového týmu	24
3.5 TECHNIKY KRIZOVÉ KOMUNIKACE	25
3.5.1 Tiskový mluvčí aneb 24hodinový pečovatel o media relations	25
3.5.2 Monitoring medií	26
3.6 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY	26
3.6.1 Tiskové zprávy	26
3.6.2 Tiskové konference	27
3.6.3 Tisková střediska	28
4 VÝZKUM	29
4.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	29
4.1.1 Kvalitativní a kvantitativní výzkum	29
4.1.2 Individuální interview	29
4.1.3 Scénář individuálního interview	30
5 METODOLOGIE PRÁCE	31
5.1 METODICKÝ POSTUP	31
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	31
5.3 CÍL PRÁCE	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32

6	PROFIL SPOLEČNOSTI ČEZ	33
7	KRIZOVÁ KOMUNIKACE SKUPINY ČEZ.....	34
7.1	METODIKA - KRIZOVÁ KOMUNIKACE VE SKUPINĚ ČEZ.....	34
7.1.1	Úvodní ustanovení	34
7.2	ODPOVĚDNOSTI, POVINNOSTI A PRAVOMOCI	34
7.2.1	Odpovědnost útvaru komunikace v krizové situaci	34
7.2.2	Odpovědnost ředitele útvaru komunikace.....	34
7.2.3	Odpovědnost manažera mediálního útvaru.....	35
7.3	KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	35
7.3.1	Aktivace krizové komunikace	35
7.3.2	Zásady komunikace s médii	35
7.3.3	Tiskové středisko	35
7.3.4	Zásady pro interní komunikaci.....	35
7.4	SHRNUTÍ METODIKY	35
8	PRŮŘEZ HISTORIÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ JE TEMELÍN.....	37
8.1	ZDROJE A NOSITELÉ TÉMAT KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	37
8.1.1	Horní Rakousy	37
8.1.2	Greenpeace	37
8.1.3	Hnutí Duha	38
8.1.4	Calla - Sdružení pro záchranu prostředí	38
8.1.5	Občanské sdružení Jihočeské matky	38
8.1.6	Jihočeští tatkové	39
8.1.7	Občanské sdružení V havarijní zóně jaderné elektrárny Temelín.....	39
8.1.8	Arnika.....	40
8.1.9	Český svaz ochránců přírody	40
8.1.10	Dana Drábová.....	40
8.1.11	Blue-Green a Pro Temelín	40
8.2	OBDOBÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ	40
8.2.1	Stavba JE Temelín v době Československé socialistické republiky.....	40
8.2.2	Stavba JE Temelín v době Československé federativní republiky	42
8.2.3	Spouštění JE Temelín a vstup České republiky do Evropské unie	43
8.2.4	Provoz 1. a 2. bloku JE Temelín	44
8.2.5	Rozhodnutí o dostavbě a tendr na stavbu 3. a 4. jaderného bloku	45
8.2.6	Vyřazení Arevy z tendru na výstavbu 3. a 4. bloku JE Temelín.....	46
9	VÝZKUM VÝVOJE KRIZOVÉ KOMUNIKACE JE TEMELÍN.....	49
9.1	KRIZOVÁ KOMUNIKACE V OBDOBÍ VÝSTAVBY A PROVOZU 1. A 2. BLOKU	49
9.2	KRIZOVÁ KOMUNIKACE V OBDOBÍ PLÁNOVÁNÍ VÝSTAVBY 3. A 4. BLOKU.....	50
9.3	VEŘEJNÉ VNÍMÁNÍ DOSTAVBY JE TEMELÍN.....	51
10	SHRNUTÍ.....	53
11	DOPORUČENÍ.....	54
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM ONLINE ZDROJŮ	57
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59

SEZNAM PŘÍLOH.....	60
---------------------------	-----------

ÚVOD

Tato bakalářská práce pojednává o prostředcích a metodách krizové komunikace v rámci velké nadnárodní energetické společnosti ČEZ.

Cílem praktické části této práce je představit metody a postupy krizové komunikace a definovat podstatu public relations. Tento obor je důležitou součástí budování vztahů před vznikem krizové komunikace. Dále je praktická část zaměřena na postupy před, v průběhu a po krizové komunikaci. Důležitou součástí jsou i metody komunikace a definice metody použitého výzkumu, pomocí kterých autor analyzuje teoretickou část této práce.

V teoretické části se autor zabývá výzkumem vývoje krizových situací v rámci JE Temelín. Práce porovnává metody, komunikační prostředky a vývoj krizí, které ČEZ od počátku budování elektrárny až po současnou dobu ohrožují. Autor věnuje pozornost i nositelům témat krizových situací, kteří zásadně ovlivňují vývoj a metody krizové komunikace společnosti ČEZ.

Pomocí hloubkových individuálních rozhovorů, které byly uskutečněny se zástupci všech zainteresovaných stran, se povedlo dosáhnout výzkumných otázek. Výstupem této práce je definice doporučení pro budoucí krizovou komunikace společnosti ČEZ.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 JADERNÁ ENERGETIKA

Tato práce pojednává o krizové komunikaci v rámci výstavby 1. a 2. bloku a plánované dostavby 3. a 4. bloku jaderné elektrárny Temelín. Na začátek je tedy nutné představit vývoj jaderné energetiky na území České republiky.

1.1 Vývoj jaderné energetiky v České republice

Jaderná energie je dnes součástí výroby elektrické energie většiny vyspělých států světa. Své uplatnění tedy nachází i v České republice. V současné době se jedná o zásadní a nepostradatelný pilíř v rámci českého energetického mixu, jak je nazývána výroba elektrické energie dle výroby z různých zdrojů např. z uhlí, vody nebo obnovitelných zdrojů – vody, slunce, větru, apod. Na území České republiky jsou v současné době v provozu dvě jaderné elektrárny – Dukovany a Temelín. Tyto dvě elektrárny pokrývají přibližně 40% podíl spotřeby celé České republiky. (Jaderná energetika v České republice, ©2015 [online])

1.1.1 Jaderná elektrárna Dukovany

První z hlediska výstavby a uvedení do provozu je jaderná elektrárna Dukovany, která se nachází 30 kilometrů od Třebíče na přelomu Jihomoravského kraje a kraje Vysočina. Stavba započala roku 1978, nicméně podpis dohody mezi Sovětským svazem a Československem o výstavbě jaderné elektrárny Dukovany se datuje o 8 let dříve.

Roku 1985 byl uveden do provozu první reaktorový blok a doposud poslední čtvrtý blok byl spuštěn o 2 roky později v červnu 1987. Za uplynulých 30 let provozu jaderné elektrárny Dukovany bylo na všech reaktorových blocích vyrobeno více než 384 miliard kWh elektrické energie. Toto číslo představuje největší výrobu mezi všemi elektrárnami na území České republiky.

Jaderná elektrárna Dukovany byla projektována na dobu provozu 30. let, které letos slaví. Elektrárna je po celou dobu svého provozu modernizována. Z tohoto důvodu právě probíhá program na prodloužení bezpečného provozu i po roce 2015. Dalším aktuálním projektem v rámci rozvoje jaderné energetiky v České republice je dostavba 5. reaktorového bloku v této jaderné elektrárně. (Jaderná energetika v České republice, ©2015 [online])

1.1.2 Jaderná elektrárna Temelín

Druhou a doposud poslední postavenou jadernou elektrárnou na území České republiky je Temelín, který se nachází nedaleko města Týn nad Vltavou. Tato elektrárna využívá mo-

dernější technologii, díky které dokáže vyrobit obdobné množství elektrické energie jako jaderná elektrárna Dukovany. Využívá k tomu ovšem pouze dva jaderné bloky, zatímco jaderná elektrárna Dukovany má jaderné bloky čtyři. Temelín byl rovněž po vzoru Dukovan původně projektován na výstavbu čtyř jaderných bloků. Porevoluční vláda ovšem tento záměr zredukovala na výstavbu současných dvou jaderných bloků. Pokud by došlo k výstavbě všech čtyř bloků, pak by to znamenalo, že přibližně 60 % vyrobené elektrické energie na území České republiky by bylo z jaderné energie. (Šuleř, 2012, s. 3)

Historie výstavby jaderné elektrárny Temelín:

- 1975–1979 – zvažována výstavba moderní jaderné elektrárny se čtyřmi bloky
 - 1979 – investiční záměr stavby
 - 1980 – vládou Československa byla jaderná elektrárna Temelín schválena k výstavbě
 - 1985 – vypracování projektu jaderné elektrárny Temelín
 - 1987 – začátek vlastní stavby jaderné elektrárny Temelín
 - 1990 – stavba jaderné elektrárny Temelín byla zredukována poté, co porevoluční federální vláda schválila rozhodnutí dokončit pouze dva ze čtyř plánovaných bloků
 - 2000 – v prosinci zahájil první blok výrobu elektřiny
 - 2002 – v prosinci začal elektřinu vyrábět také druhý blok
 - 2008 – ČEZ, a. s., žádá Ministerstvo životního prostředí o posouzení vlivu dostavby jaderné elektrárny Temelín na životní prostředí
 - 2012 - výběr dodavatele na výstavbu 3. a 4. jaderného bloku a proces Posuzování vlivu dostavby jaderné elektrárny Temelín na životní prostředí
 - 2014 – zrušení zadávacího řízení na dostavbu 3. a 4. bloku jaderné elektrárny Temelín
- (Šuleř, 2012, s. 3)

2 PUBLIC RELATIONS – PŘÍPRAVA NA KRIZOVOU KOMUNIKACI

Tato práce pojednává o krizové komunikaci. Na začátek je tedy nutné představit, co předchází této vyhocené komunikační situaci. Z tohoto důvodu je nutné zahrnout i pojmy z oboru public relations. Jedná se o velmi kontroverzní obor, hlavně z pohledu přínosu pro společnost. Řada zaměstnanců, manažerů, ale také ředitelů nabývají přesvědčení, že se jedná o nepotřebný obor. Z tohoto důvodu je důležité na začátku této práce vysvětlit podstatu oboru public relations, který slouží k budování vztahů s veřejností a dalšími zájmovými skupinami. Public relations, praktikují-li se správně, napomáhá předcházet rizikům krizové komunikace, a pokud tato situace nastane, pak nám dobré vztahy napomáhají v řešení a uklidňování vzniklé situace.

Na přesné definici public relations, v počeštěném výrazu vztah s veřejností, se autoři odborné literatury neshodují. Existuje řada definic. Část z nich uvádí ve své knize i Pospíšil (2002, s. 6). Autor této práce se nejvíce shoduje s definicí G. M. Brooma, který uvádí, že „PR je význačná řídicí funkce, která pomáhá vytvořit a udržovat vzájemné komunikační, dorozumívací, přijímací a kooperativní vztahy mezi organizací a její veřejností, zahrnuje zvládání problémů, pomáhá managementu udržovat informovanost a odpovědnost vůči veřejnému mínění, definuje a zdůrazňuje odpovědnost řízení sloužit veřejnému zájmu, umožňuje řízení držet krok s vývojem a efektivně využívat změn, sloužit jako včasný alarmující systém pomáhající předvídat trendy, a jako základních nástrojů využívá výzkum a šetření a etické komunikace“.

2.1 Oblasti public relations

Autor této práce považuje za důležité vymezit všechny oblasti, které je do oboru public relations možné zařadit. Pro budování dobrých vztahů využívá tento obor řadu nástrojů, které se vyvíjely s postupem času až do současné podoby. Vývoj nástrojů a odvětví PR nejvíce ovlivňují činnosti politické, společenské a hospodářské. Následující podkapitoly vymezí tato odvětví a popíší jejich princip a cíle.

2.1.1 Public affairs

Public affairs se zabývají veřejnými záležitostmi, které jsou součástí komunikace a budování vztahů s neziskovým a nevýrobním sektorem. Můžeme se také setkat s definicí, že public affairs jsou určeny k budování dobrých vztahů se stakeholdery.

Stakeholder je činitel, který má vliv na rozhodování organizace. Stakeholdery mohou být například zákazníci, dodavatelé či komunita dotčená podnikáním organizace. To jsou v obecném dělení stakeholderi vnější, mezi vnitřní patří například vedení společnosti, zaměstnanci, akcionáři a další společníci či majitelé firem. V tomto případě je tedy úkolem public affairs lobbying neboli prosazování zájmů organizace mezi stakeholdery s cílem získání co možná nejlepších podmínek pro fungování organizace. (Pavlečka, 2008, s. 1)

Svoboda (2009, s. 52) ve své knize upozorňuje na nutnost mimořádné obezřetnosti při komunikaci se svazy, spolky, občanskými iniciativami a podobně. Komunikace a práce na dobrých vztazích s touto skupinou by se dala považovat za jednu z nejtěžších v oblasti PR. Pokud se podaří vybudovat s nimi dobré vztahy, pak lze předejít nemalým problémům. Mezi tyto skupiny se nejčastěji řadí různá hnutí zaměřená na ochranu lidských práv či ochranu životního prostředí. Tato hnutí často dokáží nepředvídatelné postupy, například protestní shromáždění s velkou ovlivnitelností a zájmem médií. V takovýchto střítech lze jen těžko obhájit svou pozici a dobré jméno. Z toho důvodu dnes není výjimkou snaha o předcházení takovýmto rizikům. Public affairs jsou tedy účinným prostředkem, který komunikuje s nevýrobním a neziskovým sektorem a tím předchází rizikům, případně je na ně schopen s předstihem upozornit a připravit strategii k obraně.

2.1.2 Government relations a lobbying

Budování vztahů v rámci politického prostředí je s tematikou energetiky provázané a nelze je v této souvislosti opomíjet. Lobbying se ve spojení s politikou stal do značné míry synonymem slova korupce. Snahou bylo vymezit tuto aktivitu a zprostit ji spojování s korupcí. V současnosti má tato aktivita řadu definic. Jak uvádí Kalniņš (2005), lobbying je legitimní, legální a uznanou interakcí soukromých osob se státními orgány a orgány místní správy/samosprávy s cílem aby byla či naopak nebo nebyla přijata některá rozhodnutí anebo byly či nebyly realizovány určité aktivity tak, jak si žádají oni nebo třetí osoby (klienti). Lobbyování nezahrnuje aktivity soukromých osob, které jsou součástí administrativních nebo právních procedur, stejně jako nezahrnuje aktivity, které se odehrávají výlučně na otevřené veřejné scéně a které by jakýmkoli způsobem mohly být považovány za korupční jednání.

Cílem government relations by mělo být informovat a přesvědčit vládu a státní úřady o činnosti organizace a její veřejné prospěšnosti. Následně se kladné vnímání může odrazit při lobbyingu a tím i na úspěchu organizace. (Svoboda, 2009, s. 51)

2.1.3 Media relations

Media relations nebo také press relations jsou stavebním prvkem každého správně fungujícího útvaru PR, který si klade za cíl zlepšovat povědomí o své značce. Jedná se o budování dobrých vztahů s novináři. Novodobá společnost je závislá na sdělovacích prostředcích. Jedná se o snadnou formu předání informace. Docílit toho, aby zprávy, které potřebujeme příjemcům sdělit, doputovaly, až k nim lze zejména prostřednictvím médií. Jednání s novináři vyžaduje takovou komunikaci, která vyžaduje vstřícnost, pokoru a respekt. Je třeba uznávat jejich nezávislost a nebýt předpojatí k jejich činnosti.

Novináři a reportéři jsou lidé, jejichž náplní práce je sledovat, co dělají druzí a informovat o tom prostřednictvím médií. (Bajčan, 2003, s. 83) Je nutné dodat, že pro práci v oboru PR jsou nepostradatelní.

Media relations jsou konkrétně odvětvím PR, které nám radí, jak správně komunikovat s novináři, vystupovat na tiskových konferencích či správně psát tiskové zprávy a najít vhodně zaměřená média. Pokud se organizaci podaří dosáhnout kladné mediální publicity a dobrých vztahů s redakcemi, lze hodnotit media relations jako správně fungující.

Pravdivost, transparentnost a jednota slova i činu jsou základními pravidly a principy, podle kterých se mají realizovat PR i práce s tiskem, jak uvádí Svoboda (2009, s. 176) inspirovaný knihou *Handbuch der Public Relations* Alberta Oeckla. Média nejsou zvědavá na lživé zprávy. Pokud se vám podaří je oklamat, pak můžete očekávat, že se brzy dostanete na seznam osob, které nejsou pro redakce důvěryhodné. Naopak pokud se k médiím chováte podle pravidel a s úctou, dokáží vám pomoci s budováním dobrého jména vaší společnosti.

2.1.4 Employee relations

Často nedocenená práce vnitřní komunikace je důležitým pilířem oboru public relations. Jak již bylo řečeno, jedním z důležitých širitelů dobrého vnímání značky je právě zaměstnanec organizace. Je proto nutné věnovat také zaměstnancům dostatečnou pozornost. Spokojený, informovaný a loajální zaměstnanec je cílem činnosti každého útvaru Vnitřní komunikace. Aby se tohoto cíle dosáhlo, používají employee relations všech současně dostupných komunikačních kanálů například Intranetu, newsletterů, firemních časopisů, nástěnek a podobně. Důležité je, aby byl zaměstnanec vždy a včas

informován o změnách či nenadálých událostech, ale i běžných provozních záležitostech. Dále je možné pro zaměstnance pořádat různé druhy akcí. Od formálního setkání s vedením organizace až po neformální sportovní utkání.

Svoboda (2009, s. 51) připomíná, že by se nemělo opomíjet budování vztahů s odbory. Dobré vztahy s odbory nám mohou pomoci předvídat konflikty a pomoci nalézat jejich případná řešení. Upozorňuje, že je dobré zvát představitele odborů k jednání vedení organizace.

Pokud se se zaměstnanci podaří vybudovat dobré vztahy a sounáležitost s organizací, pak je možné přestát i složité ekonomické situace. Protože touha pomoci organizaci bude silnější než odpor k ní a k případným změnám.

2.1.5 Investor relations

Vztahy s akcionáři a investory nejsou tak známým a zmiňovaným odvětvím public relations. Ovšem v případě akciových společností, které jsou na svých akcionářích doslova závislé, se jedná o velmi důležitou součást PR. K hlavnímu komunikačnímu kanálu směrem k investorům slouží především výroční a čtvrtletní zprávy a pořádání valných hromad.

V jistém směru je vztah k investorům velmi podobný vztahu společnosti k zaměstnancům. Svoboda (2009, s. 52) poukazuje na neetické jednání v bankovním sektoru USA při globální finanční krizi roku 2008, kdy došlo k netransparentní komunikaci a účelovému manipulování s akcionáři. To přímou úměrou popírá cíl investor relations, kterým je snaha otevřeně a podrobně informovat investory o stavu společnosti. Jsou to právě investoři, kteří vedle zaměstnanců mohou pomoci přečkat společnosti těžké časy například v době globální ekonomické krize.

2.1.6 Community relations

Název Community relations popisuje odvětví PR, které slouží k budování a udržování dobrých vztahů s okolím, kde daná společnost působí. V praxi by se community relations mohly řadit vedle employee relations. Stejně důležité jako udržovat dobré vztahy uvnitř firmy je také chovat se zodpovědně ke svému nejbližšímu okolí. K dobré pověsti je nutné udržovat dobré vztahy nejen lokální, v blízkém okolí, ale také na regionální, celostátní či celosvětové úrovni. Ovšem komunikace s okolím, kterého se dotýká naše činnost, by měla

být nadřazená ostatním jmenovaným. Celosvětové uznání může být během krátké chvíle překaženo, pokud se proti němu postaví právě okolí.

Jako prostředky k budování a udržování dobrých vztahů můžeme například použít:

- firemní časopis
- internetové stránky
- podporu regionálních, okresních i lokálních akcí
- akce pro veřejnost např. den otevřených dveří
- setkání se zástupci měst a obcí

K dobrému vnímání společnosti může zásadně pomoci také komunikace společensky odpovědných aktivit, které by v první řadě měly směřovat do blízkého okolí. Ať už se na community relations podíváme z kteréhokoli úhlu, je patrné, že by tato součást PR neměla být opomíjena.

2.1.7 Industry relations

Industry relations jsou zaměřena na budování dobrých vztahů s konkurencí. Ačkoliv se to může zdát utopií. Svoboda (2009, s. 52) uvádí, že například u hospodářských organizací se jedná o otevřenou komunikaci s cílem získání respektu u konkurence. Snaha bývá často potlačena praktikami konkurenčního boje a ty bývají často nekalé. Pokud se ovšem podaří své cíle naplnit, konkurenci přesvědčit a získat respekt, pro společnost to bude mít velký přínos v oblasti dodavatelských a odběratelských firem.

Nástrojem pro budování industry relations mohou být zejména aktivity, které mají podobu setkání u kulatých stolů či konferencí. Dalším způsobem mohou být placené články (tzv. advertorialy) zaměřené na danou společnost v odborných a hospodářských médiích, která cílí na manažery a ředitele společností ze stejného průmyslového odvětví.

V žádném případě se nejedná o lehkou oblast public relations. Snaha o budování respektu a dobrých vztahů může skončit osočením z nekalých praktik a snahy spojení silných konkurenčních značek vůči ostatním společnostem ve stejném odvětví. Je tedy nutné necílit na přímého rivala, ale také ostatní konkurenty.

2.1.8 Minority relations

Vztahy s menšinovými skupinami se mohou zdát na první pohled zanedbatelným tématem. Při současné síle médií, která se ráda zastanou slabších a utlačovaných, je ovšem síla

menšinových skupin značně znásobená. Je proto dobré i v této oblasti budovat vztahy a pečovat o ně. Společnost by pro tyto případy měla mít připravené integrační programy, které pomohou se začleněním do místní komunity.

3 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Krizovou komunikaci velmi výstižně popisuje citát Warrena Buffetta: „Budování dobrého jména trvá dvacet let, jeho zničení pět minut. Když se nad tím zamyslíte, budete dělat věci jinak“. (Chalupa 2012, s. 11)

Jak popisují předchozí kapitoly, budování dobrého jména a public relations není krátkodobou a mnohdy ani jednoduchou činností. Z citátu vyplývá, že jsou situace, kterým lze vhodnou volbou prostředků komunikace předejít. To ovšem neplatí v případě přírodních katastrof či technických poruch, pak se krizovým situacím takřka nedá zabránit. V tento okamžik přicházejí na řadu léta budované vztahy s médii, veřejností a v neposlední řadě zaměstnanci.

Média, jejich síla a vliv na veřejnost je doslova úctyhodná. S příchodem moderních technologií jejich síla roste. To, co v minulosti vyšlo druhý den v novinách, dávalo tolik potřebný čas k přípravě a možnosti reagovat po uvážení všech možných důsledků. V současné digitální době se vyjádření očekává v řádech minut či hodin. Nestačí bravurně ovládat stresové situace, pokud neznáte fakta, bude výpověď působit značně nepřesvědčivě a to může být začátkem krize.

3.1 Jak začíná krize

Krizová situace je riziko, kterým jsou ohroženy všechny společnosti, firmy, státní instituce či individuální osoby. Nelze spoléhat na eventuální možnost, že krize nenastane. Vznik krizové situace zpravidla více ohrožuje velké společnosti, korporace, státní sféru, nicméně postihuje i významné či mediálně známé osobnosti. (Chalupa 2012, s.12)

V oblasti energetiky, kterou se autor této práce zabývá, může být vznik krizové situace různorodý. Nejčastějším případem mohou být zranění či úrazy se smrtelnými následky. Provozování dvou jaderných elektráren s sebou přináší obavy při sebemenší technické poruše. Hospodářské výsledky v akciové společnosti mohou být rovněž příčinou krizové situace. Faktorů ukazujících na riziko výskytu krize je řada, aby bylo možné jim předcházet, případně eliminovat rizika na minimum, je nutné si všechna rizika krizových situací definovat.

3.2 Druhy krizí

Krizové situace můžeme dělit dle časového hlediska na krátkodobé a dlouhodobé. Okolnosti, při kterých krize vznikají, dělíme na dlouhodobou existenci a náhlé propuknutí. Nejedná se o časový horizont délky trvání krize, ale podle délky trvání události, která krizi přecházela a vyvolala ji. Druhým dělením krize je klasifikace podle dopadů na společnost, které mohou být okamžité nebo dlouhodobé. Dopady jsou klasifikovány jako krátkodobé, které aktuálně brání běžnému provozu společnosti a dlouhodobé, které znemožňují plnění cílů v delším časovém horizontu. (Chalupa 2012, s. 24)

Definovat blíže typy krizových situací je vzhledem k jejich rozmanitosti takřka nemožné. Jen v případě energetických společností se jedná o možnosti od propouštění pracovních sil v rámci automatizace provozu až po ekologické havárie. Na příkladu jaderných elektráren Černobyl a Fukušima I. je možné názorně demonstrovat, že ekologická havárie může nastat v cizí zemi, může být vlastněna cizí společností a přeci nastane krizová situace i pro ostatní energetické společnosti provozující jaderné elektrárny. Není tedy možné vytvořit univerzální postup, který by bylo možné aplikovat na všechny krizové situace.

3.3 Krizový management

Cílem krizového managementu je předpovídat nepředvídatelné. Jedná se o tzv. fenomén nepředvídatelnosti, který je nutné aplikovat do úvah v rámci řízení podniku. V případě, že nastane nepředvídatelná situace, stává se podnik bez strategie pro krizové situace takřka bezmocným. Krizový management na základě předvídání možných krizových situací připravuje možné scénáře, dle kterých navrhuje strategii krizové komunikace. Tím eliminuje doprovodné negativní jevy, které krizi doprovází. Nejčastěji se jedná o ignorování či dementování vzniklé situace. Tou nejhorší variantou je mlčení. Nejčastější formou přípravy na krizovou komunikaci je tedy scénář. (Svoboda 2009, s. 75)

Pro krizové situace má ČEZ připravenou metodiku, která určuje role a úlohy týmu krizové komunikace. Tato metodika je popsána v kapitole 7. Krizová komunikace Skupiny ČEZ.

3.4 Krizový scénář

Předvídat a plánovat postup při možných krizových situacích je základním stavebním kamenem úspěšné krizové komunikace. Uvědoměním si možných krizových situací se část z nich dokáže eliminovat pomocí průběžných opatření. Řadu krizových situací ovšem

ovlivnit nelze. Lze se na tyto situace pouze připravit. Právě z toho důvodu je nutné mít připravený scénář krizové komunikace. (Chalupa, 2012, s. 99-100)

ČEZ je v tomto případě výjimkou, která se neřídí scénářem, ale zkušeností z předchozích krizových situací. Jediným platným dokumentem zůstává pro krizové komunikace výše zmíněná metodika.

3.4.1 Predikce krizových situací

Nejprve se definuje seznam predikcí možných hrozeb. Seznam by měl obsahovat nejen hrozby, které mohou vzniknout v rámci chybné komunikace, ale je nutné myslet i na veškeré aktivity organizace. (Chalupa, 2012, s.72)

V případě energetických společností je nutné neopomíjet i taková rizika, jakými mohou být např. tendry na dostavby elektráren. Tento běžný proces zdánlivě neobnáší rizika a nutnost krizové komunikace je nepatrná až zanedbatelná. V praxi však nastávají situace, kdy je například nutné vyřadit jednoho z uchazečů pro nesplnění podmínek zadávacího řízení. Reakce vyřazeného uchazeče může být napadení tendru a snaha celý proces opakovat. Zde přichází na řadu krizová komunikace.

3.4.2 Plánování postupu při krizové komunikaci

Seznam definující hrozby je začátkem přípravy plánování. Návrh plánu krizové komunikace spočívá v analýze problematiky. Aby byla analýza dostatečně objektivní, doporučuje se podrobit organizaci internímu krizovému auditu, který má přístup k veškerým organizačním procesům. V rámci přípravy postupu je nutné přesně určit správné pořadí jednotlivých kroků, které povedou systematicky. Správnou analýzou potenciálních krizových situací je možné eliminovat tyto hrozby. Včasným zásahem lze dokonce řadě z nich předejít. (Chalupa, 2012, s.72)

Cílem přípravy a plánování vhodného postupu při krizové situaci není jen připravenost na možnou hrozbu. Jedná se o prostředek, který nám pomocí predikce hrozby umožňuje aplikovat opatření, která dokáží v době před výskytem krizové situace vyřešit potenciální hrozbu a tím předejít krizové situaci.

3.4.3 Scénář krizové komunikace

Scénář krizové komunikace je výstupem z detailního posuzování možných postupů reagujících na potenciální krizové situace. Výhodou vypracování scénáře je opora

a manuál řídicích kroků a osob krizového týmu při průběhu reálné krize. Jedná se i o mentální oporu pro členy krizového týmu, kteří jsou dopředu připraveni na možnost krizové situace. (Chalupa, 2012, s.72)

Scénář určuje, jakým způsobem bude organizace v době krizové situace komunikovat. Kdo bude jednat s médii a které osoby budou připravovat podklady pro mluvčího. Zároveň se určují zástupci, kteří budou v případě velkého vypjetí sil schopni mluvčího zastoupit. Z tohoto důvodu se předem určuje a musí být zaneseno do scénáře, kdo bude v krizovém týmu a jakou úlohu bude zastupovat. Zde je nutné myslet i na případné zástupce pro případ, že určená osoba se do krizového týmu nemůže zapojit. Důležité je určit nejen mluvčí, ale také osoby, které budou vyřizovat dotazy prostřednictvím elektronické pošty, telefonických dotazů a nesmíme opomenout ani nová média v čele se sociálními sítěmi. Zásadní postavou v krizovém štábu je i osoba, která nepřetržitě monitoruje situaci. To může být přímo na místě, kde většinou bývá i mluvčí nebo prostřednictvím internetu. Záleží na dané situaci. Role mluvčího může zastávat osoba z mediálního útvaru. V případě velkých krizí je vhodné zapojit i vedení společnosti pro relevantnost a důraz na řešení situace.

3.4.4 Cvičení krizového týmu

Členové krizového týmu musí být odolní vůči stresovým situacím. Jejich úkolem je zvládnout komunikaci s médii, veřejností, zaměstnanci, samosprávou a dalšími cílovými skupinami pod velkou stresovou zátěží. (Chalupa, 2012, s.72)

Z tohoto důvodu je praktické pro tým krizové komunikace připravovat cvičení. Simulovat reálné podmínky, při kterých lze ověřovat správnost postupů, nastavených scénářem. Cvičení zároveň prověřuje schopnost týmu krizové komunikace. Příkladem může být cvičení Safeguard, které se uskutečnilo v roce 2013 v jaderné elektrárně Temelín. Jednalo se o nácvik obrany při pozemním útoku na jadernou elektrárnu Temelín. Cílem bylo prověřit součinnosti vojenských jednotek, policejních složek a týmu krizové komunikace Skupiny ČEZ.

Z tohoto cvičení vyplývá, že v jistých krizových situacích nevystupuje tým krizové komunikace dané společnosti samostatně. Informace neplynou pouze z jednoho zdroje, ale je nutné koordinovat i několik týmů krizové komunikace. Z tohoto hlediska je nutné určit hlavní řídicí osobu, která bude koordinovat předávání informací mezi jednotlivými týmy krizové komunikace.

3.5 Techniky krizové komunikace

Komunikace je stavebním pilířem oboru public relations. Z předchozí kapitoly vyplývá, že budování vztahů je nutné se všemi sekcemi tohoto oboru. Nyní je nutné definovat nejpodstatnější skupinu v rámci komunikace k veřejnosti, kterou jsou média.

Hromadné sdělovací prostředky jsou dnes nejsilnějším nástrojem k ovlivňování veřejného mínění. Rozbroj s médii může znamenat, že se negativní mínění prosadí u veřejnosti, což přináší řadu komplikací a důsledků. Média relations pomáhají předcházet chybám v komunikaci s médii a radí nám, jak s nimi vytvářet a udržovat vztahy. Varuje nás před nedostatky, kterých se u jednání s novináři zodpovědné osoby často dopouštějí. Důležité je si uvědomit, že se zde pracuje s velmi individuálním přístupem a různými typy charakterů, s nimiž je při komunikaci s novináři počítat. Je tedy vhodné, aby člověk, který se zabývá vztahy s médii, byl dostatečně empatický. Na závěr je nutné dodat, že řada novinářů si je svého dosahu do tohoto oboru vědomá a je třeba o tyto vztahy pečovat tak, aby dlouhodobě fungovaly.

Důvěra je základem každého vztahu a nejinak je tomu i v případě organizace a medií. Václav Svoboda (2009, s. 177) vysvětluje, že každá strategie media relations se musí plánovat a správně cílit na daný obor a jím se zabývajících médií. Tím lze dosáhnout maximální efektivity u cílové skupiny příjemců sdělení. Stejně tak očekávají redakce pravdivé informace, upozornění na následný vývoj a případnou schopnost rychlé reakce na své doplňující dotazy. Z tohoto důvodu by měla mít každá společnost, která chce navazovat vztahy s médii, svého tiskového mluvčí.

3.5.1 Tiskový mluvčí aneb 24hodinový pečovatel o media relations

Pohotové reakce, znalost prostředí organizace a nekončící pracovní doba. To je jen drobný výčet aktivit a schopností, které musí zvládat tiskový mluvčí. Právě on je „ústí“ organizace a osobou starající se o dobré vztahy s médii. Tiskový mluvčí musí znát dokonale prostředí firmy a v případě dotazu být vždy připraven vytvořit adekvátní odpověď. Ve velkých organizacích s celostátní působností je vhodné mít tiskové mluvčí pro jednotlivé územní celky. Lépe se jim budují vztahy s regionálními médii a mají i větší znalost svého prostředí.

3.5.2 Monitoring medií

Pravou rukou každého tiskového mluvčího je monitoring uveřejněných zpráv, které mají souvislost s organizací, kterou zastupuje. Monitoring je z pravidla v elektronické podobě a tiskový mluvčí ho obdrží každé ráno následujícího dne. Dostává tím příležitost, aby se připravil na možné kauzy či našel prostor k novému tématu.

3.6 Komunikační prostředky

Zásadním nástrojem pro přímou komunikaci v době krize je vymezit a formulovat postoj k mediálnímu problému. Nelze se vyjadřovat pouze k jádru problému nebo jen k samotné situaci. (Bednář, 2012, s. 67)

Následující kapitola shrnuje způsoby oslovení veřejnosti prostřednictvím médií, které můžeme dělit do několika skupin. Rozhodnutí, kterou formu oslovení veřejnosti využijeme, se odvíjí od několika faktorů, kterými jsou např. důležitost sdělení, rychlost předání informace či regionální/celostátní pokrytí. Tyto faktory nám pomáhají v rozhodnutí, který typ médií a formu oslovení veřejnosti zvolíme. Autor práce zvolil s přihlédnutím k tématu práce nejzásadnější prostředky, které v rámci krizové komunikace používáme.

3.6.1 Tiskové zprávy

Jedná se o velmi rozšířený způsob oslovování redakcí. Při tvorbě obsahu je nutné dodržovat několik základních pravidel. Tisková zpráva není tradičním slohovým útvarem. Její princip je postaven na pravidlu obrácené pyramidy. Ta odpovídá na otázky co, kde, kdy, jak a s kým. Nutné je řadit fakta od nejdůležitějších po ta méně podstatná. Doporučuje, používat krátké věty nebo souvětí tak, aby se neztrácel smysl sdělení. V neposlední řadě by tisková zpráva měla dodržovat pravidla českého pravopisu, aby nebyl redaktor nucen opravovat po nás gramatické chyby. Odesílatel by měl být také připraven v případě dotazu poskytnout redakci doplňující informace. (Bajčan, 2003, s. 47)

U věcných tiskových zpráv platí, že pokud jsou navázány dobré vztahy s redakcemi, pak je velká pravděpodobnost, že zpráva bude otisknuta v nepozměněné formě. Veřejnosti tím předáváme kompletní a nepozměněné sdělení. Docílit takovýchto vztahů bývá často

několikaleté úsilí a neustále pečování o vztahy. Ovšem ani dobré vztahy nás nezachrání, pokud neznáme přesné časy uzávěrek v redakcích.

3.6.2 Tiskové konference

Nejpoužívanější forma osobního setkání s médii. Tiskové konference se s výjimkou posla-necké sněmovny nepořádají každý den. Jedná se zpravidla o nejpodstatnější sdělení orga-nizace, která mají za cíl informovat veřejnost a to bez možnosti překroucení sdělení. Při tiskových konferencích se mluvčí často ujímá role moderátora, který řídí celou konferenci. Tiskový mluvčí by měl znát jména všech účastníků a redakcí, které zastupují. Sdělení pře-dávají vrcholový zástupci organizace a je nutné, aby byli připraveni na část sdělovací i dotazovací, kdy novináři kladou doplňující otázky.

Tiskové konference je vhodné pořádat ve všední dny. Je nutné vyvarovat se časným ranním a pozdně odpoledním hodinám. Jedinou výjimkou mohou být krizové situace, kdy se stane nečekaná událost. Důležité je zvolit pro novináře dostupné místo, případně jim zajistit dopravu na konferenci a zpět.

Tiskové konferenci je nutné věnovat důkladnou přípravu. Pozvánka pro redakce musí být rozeslána v dostatečném předstihu. Pokud máme dostatek času, pak můžeme zvolit po-zvánku v listinné podobě, ale vzhledem k dnešní uspěchané době se nejčastěji využívají elektronické pozvánky zasílané e-mailem. Elektronická pošta nám navíc dává možnost být kreativní a textovou pozvánku nahradit např. osobním pozváním nahraným jak video-vzkaz. Pro novináře a reportéry je důležité připravit press kit, který by měl v základu obsahovat důležité informace z tiskové konference. Obvykle se přidává blok a tužka, aby si novináři mohli psát poznámky.

Negativem těchto akcí jsou novináři, kteří jsou motivováni spíše občerstvením a dárkovými předměty, hovorově se označují tzv. holubí letka. Jejich cílem není informovat veřejnost, ale zkrátit si dlouhého chvíle u dobrého jídla v zajímavém prostředí, kde se zpravidla tiskové konference pořádají. Tato holubí letka má snahu oplatit svou účast, proto se po boku přítomných novinářů zapojují do navazujících dotazů. Léta mimo obor ovšem znamenají, že jejich otázky dokáží odvádět od tématu a mohou zkazit dojem z celé tiskové konference. (Bajčan, 2003, s. 47)

3.6.3 Tisková střediska

Tisková střediska využívají převážně pořadatelé sportovních, kulturních či společenských událostí. Své neodmyslitelné uplatnění má tiskové středisko i v rámci mimořádných krizových situací. Zpravidla se jedná se o provizorní zázemí pro novináře a reportéry v těsné blízkosti krizového štábu. Cílem je umožnit nepřetržitý přístup k informacím, které se prostřednictvím provizorního tiskového střediska posílají rovnou do redakcí a zároveň se mohou zprávy prostřednictvím nových médií ihned předávat veřejnosti.

Tisková střediska by měla být vybavena možností připojení k internetu, televizí, která událost přenáší. Důležité je nezapomínat na pohodlí. Středisko by mělo obsahovat dostatečný počet stolů a židlí. V neposlední řadě by měl být zajištěn pitný a jídelní režim.

4 VÝZKUM

Tato práce se ve své praktické části zabývá krizovou komunikací v rámci dostavby 3. a 4. jaderného bloku elektrárny Temelín.

Aby bylo možné vyhodnotit postup a jednotlivé krizové situace, byla autorem této práce zvolena metoda kvalitativního výzkumu zvaná individuální interview, které je jedinou možnou volbou, jak ověřit správnost zvolených postupů.

4.1 Marketingový výzkum

Definice existuje i v tomto případě celá řada. Pro účely této práce se jako nejvhodnější jeví definice, která vymezuje marketingový výzkum jako sběr, analýzu a zobecnění informací. Jedná se v podstatě o činnost, kdy získáváme potřebná data k výzkumu, abychom je mohli zkoumat. (Zamazalová, 2010, s. 70) Dokáží nám najít odpovědi na otázky, z jakého důvodu se nacházíme v aktuální situaci. Tyto odpovědi nám následně mohou pomoci při rozhodování, jakým směrem bychom se měli dále uchylovat.

4.1.1 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

Již z názvu vyplývá, že v případě kvantitativního výzkumu se vychází z měřitelných dat, která získáváme od předem selektované populace. V kvalitativním výzkumu je jedním z hlavních předpokladů úspěchu vyloučení osob, které mají jakoukoli spojitost s problematikou výzkumu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 121)

Z tohoto důvodu je pro účely této práce, což je zkoumání vnímání krizových situací v rámci dostavby jaderné elektrárny Temelín, zvolen kvalitativní výzkum, který se zabývá zkoumáním vztahů, závislostí a příčin. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 121)

4.1.2 Individuální interview

Individuální interview se dělí dle rozsahu a hloubky souvislostí na miniinterview, které trvá obvykle půl hodiny a nejedná se o otázky sahající do hloubky problematiky. Semistrukturovaný interview je veden dle osnovy, trvá 45 – 90 minut a odpovídá na předem dané otázky. Další a poslední variantou je hloubková explorace, která je po psychologické stránce nejnáročnější. Metodický postup je zde nastaven jen orientačně a cíl je předem definován. (Zamazalová a kol., 2011, s. 96)

Rozdíl mezi jednotlivými typy je nepatrný a záleží na problematice, kterou má interview zkoumat. V zásadě platí pravidlo, že čím více jde rozhovor do hloubky, tím větší nároky jsou kladeny nároky na osobu, která rozhovor provádí. Důležité je umět naslouchat a klást vhodné zvolené doplňující otázky dle odpovědi dotazovaného, aby nedošlo k vyhýbavým či odmítavým odpovědím. (Zamazalová a kol., 2011, s. 96)

Při rozhovoru je tedy nutné navázat optimální kontakt s dotazovanou osobou, ještě než se začnou klást stěžejní otázky výzkumu. Na začátku rozhovoru je nutné se jako moderátor představit a vysvětlit důvody vedené k tomuto rozhovoru. V určitých situacích je možné představit i cíle výzkumu. Je ovšem nutné být obezřetný, aby tímto nedošlo k ovlivnění dotazovaného a tím i ke zkreslení výsledku výzkumu.

4.1.3 Scénář individuálního interview

Moderátor interview by neměl opomenout přípravu na rozhovor. Aby nedošlo k odklonění od tématu rozhovoru, je nutné mít připravenou osnovu v podobě scénáře. Postupuje se od jednodušších otázek a v případě hloubkové explorační se rozhovor věnuje hlubším problémům. Moderátor neklade jen otázky. Soustředí se na odpovědi, zda jsou spontánní, a nejedná se o vykonstruované odpovědi. K tomu napomáhá sledování nonverbální komunikace dotazovaného, která tyto odpovědi dokáže prozradit. Moderátor je pak oprávněn se odklonit od scénáře a pomocí techniky přímých otázek ověřit relevantnost rozhovoru. (Zamazalová a kol., 2011, s. 97)

5 METODOLOGIE PRÁCE

5.1 Metodický postup

Metodologie praktické části popisuje vývoj krizových situací. Zaměřuje se na metody a témata, využívané při krizových situacích. Jedná se o deskriptivně-analytický přístup, který popisuje a objasňuje příčiny krizových situací. Definiuje postupy krizové komunikace. Samotný výzkum analyzuje situaci krizové komunikace a v závěru hodnotí a doporučuje opatření v postupech krizové komunikace společnosti ČEZ.

5.2 Výzkumné otázky

1. Jaká témata vnášejí do krizové komunikace JE Temelín odpůrci a zastánci jaderné energetiky?
2. Jak na tyto změny témat a metod reaguje investor a provozovatel?

5.3 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat vývoj krizových situací ovlivňující stavbu a provoz JE Temelín a definovat zdroje a nositele témat krizové komunikace. V závěru vyhodnotit postupy krizové komunikace a definovat možná doporučení na zlepšení krizové komunikace společnosti ČEZ.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL SPOLEČNOSTI ČEZ

Založení akciové společnosti ČEZ se datuje do roku 1992, kdy byl v dubnu schválen privatizační záměr Českých energetických závodů. V roce 2003 vzniká Skupina ČEZ sloučením ČEZ, a. s. s osmi regionálními distribučními společnostmi. (Historie společnosti, ©2015 [on-line])

Skupina ČEZ patří mezi deset nejvýznamnějších energetických seskupení v Evropě. V rámci svého koncernu působí ve státech střední a východní Evropy. Svou centrálu má v Praze. Zaměřuje se na výrobu, distribuci, obchod a prodej elektrické a tepelné energie. Je největším alternativním dodavatelem zemního plynu. Do jejího portfolia patří i těžba uhlí, rozvoj elektrických dobíjecích stanic pro elektromobily na území České republiky. Nově nabízí i služby mobilního virtuálního operátora. Jedná se o akciovou společnost, kde nejvýznamnějším akcionářem je Česká republika s téměř 70% podílem. Na území České republiky provozuje jaderné, uhelné, paroplynové, vodní, větrné a další obnovitelné zdroje. Skupina ČEZ zaměstnává 26 000 zaměstnanců a jedná se o společnost, která je významným zaměstnavatelem a přispěvatelem do státního rozpočtu České republiky. (Profil společnosti, ©2015 [on-line])

7 KRIZOVÁ KOMUNIKACE SKUPINY ČEZ

Krizová komunikace Skupiny ČEZ je vzhledem k její působnosti a různorodosti odvětví podnikání velice široká. Tato společnost má v současné době připravenou metodiku pro krizovou komunikaci.

7.1 Metodika - Krizová komunikace ve Skupině ČEZ

Krizová komunikace ve Skupině ČEZ je metodikou určující postupy v rámci krizových situací. Jedná se o dokument, který je dělen do sedmi kapitol. Protože je to interní dokument, není možné jej v rámci této práce publikovat. (Kříž a Šuleř, 2015, s. 3)

7.1.1 Úvodní ustanovení

Tato kapitola upřesňuje účel dokumentu v rámci odpovědnosti a pravomocí. Stanovuje rozsah závaznosti pro ČEZ, a. s. a dceřiné společnosti. Odkazuje na další metodiky a směrnice, které se vážou k tomuto dokumentu. (Kříž a Šuleř, 2015, s. 3)

7.2 Odpovědnosti, povinnosti a pravomoci

Metodika v této části definuje řídicí systém krizové komunikace. Stanovuje, že krizová komunikace se řídí krizovým štábem ČEZ, a. s., za okolností, že byl svolán. Pokud štáb svolán nebyl, řídí krizovou komunikaci ředitel útvaru komunikace, který je zároveň zodpovědný za komunikaci. Ředitel útvaru komunikace má pravomoc delegovat řízením štábu a komunikací jiného pracovníka společnosti. (Kříž a Šuleř, 2015, s. 4)

7.2.1 Odpovědnost útvaru komunikace v krizové situaci

Útvar komunikace odpovídá za interní i externí komunikaci, koordinaci a organizaci firmy. Poskytuje podporu krizovému štábu a informuje odpovědné a zmocněné osoby. (Kříž a Šuleř, 2015, s. 4)

7.2.2 Odpovědnost ředitele útvaru komunikace

Ředitel útvaru informuje vedení organizace. Je součástí krizového štábu. Nastavuje strategii a činnost řízení krizové komunikace. Povolává specializované firemní odborníky. Svolává poradu útvaru komunikace, kde informuje o krizové situaci, definuje možná rizika a stanovuje postupy a cíle. (Kříž a Šuleř, 2015, s. 4)

7.2.3 Odpovědnost manažera mediálního útvaru

Zastupuje roli mluvčího společnosti, a pokud nepověří další osoby, jsou společně s ředitelem útvaru komunikace jedinými, kteří mohou komunikovat s médii. Organizuje tiskové středisko a připravuje tisková vyjádření, která konzultuje s vedoucím krizového štábu. Analyzuje mediální situaci a informuje vedení společnosti. (Kříž a Šuleř, 2015, s. 5)

7.3 Krizová komunikace

7.3.1 Aktivace krizové komunikace

Krizovou komunikaci organizace zahajuje při nenadálé situaci či události, která se týká společnosti, organizačních jednotek nebo dceřiných společností. Za nenadálou událost společnost považuje provozní havárii, významné soudní spory, nenadále jevy v oblasti finančních či obchodních vztahů a v neposlední řadě živelných katastrofách, které ohrožujících provoz společnosti. (Kříž a Šuleř, 2015, s. 6)

7.3.2 Zásady komunikace s médii

Informace, které společnost poskytne médiím, musí být pravdivé a ověřené. V případě, že média vyvolají zájem o událost, pak ČEZ jedná proaktivně. Zásady komunikace zmiňují i využívání všech komunikačních linek a neopomíjí ani sociální sítě. V zásadách se důrazně zmiňuje zákaz odvádění pozornosti na nepodstatná fakta. (Kříž a Šuleř, 2015, s. 6)

7.3.3 Tiskové středisko

Metodika krizové komunikace zahrnuje i péči o novináře prostřednictvím tiskového střediska. Definiuje zázemí, které je nutné médiím poskytnout. Stanovuje vybavení a prostor pro pořádání tiskových konferencí. (Kříž a Šuleř, 2015, s. 7)

7.3.4 Zásady pro interní komunikaci

Interní komunikace zajišťuje při krizové komunikaci informovanost zaměstnanců o vzniklé situaci. Předává faktické informace dříve nebo nejpozději při zveřejnění médií. Tím eliminuje rizika dezinformace zaměstnanců zprávami v médiích. (Kříž a Šuleř, 2015, s. 7)

7.4 Shrnutí metodiky

Autor se domnívá, že k základním určením rolí a úloh v dobách krizové komunikace je tato metodika dostačující. Její zpracování je přehledné a intuitivní. V metodice autor postrádal

bližší definici možných rizik krizových situací. Lépe by také definoval zástupce pro případně situace, kdy se vedoucí osoba nemůže dostavit. Vedoucí osoba má pravomoc nominovat zástupce, ale dle autorova mínění by zástupci měli být definováni již v metodice. To by v případě krizové situace usnadnilo delegování rolí a úkolů v případě nepřítomnosti určené osoby.

8 PRŮŘEZ HISTORIÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ JE TEMELÍN

Oproti jaderné elektrárně Dukovany provázela Temelín od samotného počátku řada krizových situací. Některé pramenily z nedostatečné komunikace v dobách výstavby, jak dokládají individuální rozhovory, které jsou přílohou této práce a jiné z odporu vůči jaderné energetice. Odpůrcem stavby JE Temelín se stávají Horní Rakousy a řada nestátních neziskových organizací. Za zastánce je dle energetické státní koncepce považována vláda České republiky, společnost ČEZ a občanská sdružení v čele s Jihočeskými taťky.

8.1 Zdroje a nositelé témat krizové komunikace

8.1.1 Horní Rakousy

Vláda Horních Rakous odporuje celému záměru JE Temelín od samého počátku. Z individuálních rozhovorů se zástupci ČEZu vyplývá, že hornorakouská vláda podporuje i ne-státní neziskové organizace působící v České republice.

Petr Šuleř v rozhovoru v rámci výzkumu vysvětluje, že jádro odpůrců není velké. Odhadu-je zhruba 40 lidí v České republice a v Rakousku obdobný počet. Z nichž polovina jsou za svou práci placení. Jejich pravidelný příjem není malý a dá se snadno dohledat. Horno-rakouský Zemský účetní dvůr vydal zprávu, která je veřejně k dispozici. Podle této zprávy podporují Horní Rakousy protijaderné aktivity částkou 250 000 eur ročně.

Jiří Týc v hloubkovém rozhovoru upřesňuje, že je zajímavé pozorovat, které organizace získají toto financování. Vždy se objeví nějaké sdružení, které začne vydávat noviny, le-táčky. Zde se dá podle těchto indikátorů zjistit, kdo získal finanční podporu.

Vláda Horních Rakous vyjednává na politické úrovni a z uskutečněného výzkumu plyne, že podporuje protijadernou aktivitu nejen v Rakousku, ale také v České republice.

8.1.2 Greenpeace

Mezinárodní nezávislá ekologická organizace Greenpeace se zabývá ochrannou životního prostředí. Aktivní byla zejména při původní stavbě JE Temelín. Tato organizace představila v České republice unikátní protestní akce, jak popisuje následující kapitola. Ladislav Kříž v hloubkovém rozhovoru vysvětluje, proč se tato organizace angažovala nejvíce v počátcích stavby elektrárny a následně své aktivity v rámci jaderné energetiky utlumovala.

Upřesňuje, že se tím zabýval a hledal důvody tohoto útlumu. Vysvětlení našel v příčině, že stejně jako se energetika řeší na úrovni Evropské unie, tak i aktivisté sjednocují nastavení témat a cílů v rámci Evropy. Nejsilnější komunikační linku přisuzuje boji proti globálnímu oteplování a uhelným elektrárnám. Podotýká, že aktivity této organizace směřují více proti uhelným elektrárnám, které ČEZ také provozuje.

8.1.3 Hnutí Duha

Hnutí Duha je ekologická organizace zaměřená na životní prostředí. Hnutí provozuje aktivity proti JE Temelín od samotného počátku. Tato organizace se nevíce angažovala při výstavbě a z počátku provozování 1. a 2. bloku JE Temelín. Aktivně pořádala demonstrace. Nejsilnější odpor nastal v letech 1993 až 1995, kdy v okolí jaderné elektrárny pořádalo Hnutí Duha letní tábory. Po roce 1996 se hnutí částečně rozpadá. Část zakladatelů a původních členů tuto organizaci opouští. To má vliv i na následující aktivity, které postupně slábnou.

8.1.4 Calla - Sdružení pro záchranu prostředí

Výzkum této práce obsahuje individuální rozhovor s předsedou sdružení Calla Edvardem Sequensem, který představuje vznik a cíle sdružení. Toto sdružení pro záchranu životního prostředí založil v roce 1992 jeho kolega, který pracoval v JE Temelín i v JE Dukovany. Důvodem pro vznik sdružení byla nespokojenost s vývojem jaderné energetiky. Cílem Cally je prosadit jinou formu energetické koncepce České republiky. Pro tento koncept mají připravený i alternativní plán, který zahrnuje postupný odchod od jaderné energetiky.

Sdružení Calla a Jihočeské matky jsou největšími regionálními odpůrci. Jejich cílem není jen JE Temelín, ale celkový energetický koncept, který preferuje výrobu z jaderné energie. Od roku 1993 organizují řadu demonstrací proti výstavbě 1. a 2. jaderného bloku. Jejich aktivity přetrvávají až do současné doby.

8.1.5 Občanské sdružení Jihočeské matky

Sdružení bylo založeno roku 1992 se sídlem v Českých Budějovicích. První činností organizace bylo pořádání demonstrací. Po schválení dostavby 1. a 2. bloku JE Temelín se představitelé rozhodují o další působnosti sdružení. Řada členů odchází. Sdružení nastavilo nové cíle a nadále pomocí besed a tiskových materiálů informuje o rizicích jaderné energetiky.

8.1.6 Jihočeští tat'kové

Jihočeské matky jsou nejznámější regionální organizací vystupující proti jaderné energetice. Jejich aktivity proti JE Temelín iniciovaly založení protistrany v podání Jihočeských tat'ků.

Občanské sdružení Jihočeští tat'kové, jak říká v hloubkovém rozhovoru zakladatel Jiří Týc, bylo založeno v roce 1999 jako protiváha Jihočeským matkám. Jako důvod uvádí naštvanost, když v letech 1996 až 1998 četl novinové články umístěné na nástěnkách v elektrárně Temelín, kde v té době pracoval. Když si četl vyjádření od Jihočeských matek nebo sdružení Calla, jak bude Temelín nebezpečný a co vše je na ČEZ negativní, chtěl tuto situaci změnit. Ještě více byl rozhořčen z reakcí tiskového mluvčího Milana Nebesáře, který vydával oficiální vyjádření, že tyto informace se nezakládají na pravdě. To bylo hlavním důvodem vzniku sdružení v roce 1999. Cílem Jihočeských tat'ků bylo přiblížit veřejnosti dění v elektrárně a rizika spojená s jadernou energetikou. Za dobrý příklad považoval, že je sám zaměstnancem a v elektrárně pracuje. Sdružení se účastnilo různých zasedání a besed k jaderné energetice. Ačkoliv je jejich názor odlišný, o panu Sequensovi mluví jako o chytrém člověku se kterým se dá mluvit.

Petr Šuleř, vedoucí útvaru vnitřních a vnějších vztahů JE Temelín v hloubkovém rozhovoru upřesňuje význam tohoto sdružení, které pomohlo ČEZu zlepšit vnímání o jaderné energetice v České republice. Jihočeští tat'kové prostřednictvím vzdělávacích besed pro veřejnost i studenty uvádějí informace o jaderné energetice na pravou míru. ČEZ se inspiroval a začal besedy pořádat také. Nejsilnější podporou bylo sdružení v dobách spouštění a provozu 1. a 2. bloku JE Temelín.

8.1.7 Občanské sdružení V havarijní zóně jaderné elektrárny Temelín

Občanské sdružení V havarijní zóně jaderné elektrárny Temelín se skládá ze členů zemí ohrožených případnou havárií jaderné elektrárny Temelín. Sdružení bylo založeno roku 2001. Provozuje server zelenazivotu.com a zabývá se prosazováním práv občanů České republiky.

Občanské sdružení V havarijní zóně jaderné elektrárny Temelín je po Jihočeských matkách a sdružení Calla třetí nejaktivnější skupinou odpůrců jaderné energetiky. Hlavní komunikační linkou tohoto sdružení je server zelenazivotu.cz

8.1.8 Arnika

Nestátní nezisková organizace Arnika cílí na životní prostředí a zaměřuje se na tři oblasti, což jsou toxické látky a odpady, ochrana přírody a podpora účasti veřejnosti na rozhodování o životním prostředí.

Sdružení Arnika do protestních akcí vstupovalo pouze okrajově. Nevíce se angažovalo při veřejném projednávání vlivu na životní prostředí dostavby 3. a 4. bloku JE Temelín.

8.1.9 Český svaz ochránců přírody

Občanské sdružení Český svaz ochránců přírody letos slaví 35. výročí od založení. Současně má 7500 tisíce členů, kteří aktivně hájí ochranu přírody a krajiny.

Český svaz ochránců přírody se aktivně zapojoval do demonstrací při samé výstavbě JE Temelín. V současné době dle uskutečněného výzkumu jsou jeho aktivity vůči jaderné energetice v útlumu.

8.1.10 Dana Drábová

Ing. Dana Drábová, Ph.D. je nejznámější českou jadernou fyzičkou. Od roku 1999 je předsedkyní státního úřadu pro jadernou bezpečnost. Účastní se besed s aktivisty a přednáší na vysokých a středních školách o jaderné energetice.

8.1.11 Blue-Green a Pro Temelín

Obě dvě tato sdružení zastávají stejný odmítavý postoj nátlaku odpůrců jaderné energetiky. Jejich komunikační linka nebyla dostatečně silná. Jediným viditelným zastáncem jaderné energetiky tak zůstávají Jihočeští taťkové.

8.2 Období krizových situací

8.2.1 Stavba JE Temelín v době Československé socialistické republiky

Regionální sdružení českého svazu ochránců přírody je jednou z prvních organizací stávkujících proti stavbě elektrárny. Demonstrace poukazují na obavy vlivu elektrárny na životní prostředí.

V roce 1989 mezinárodní organizace Greenpeace uspořádala řadu diskusních setkání s veřejností. Cílem přednášky je varovat před riziky jaderné energetiky. Podklady vycházejí z odborné práce Ing. Emila Máška, CSc. z roku 1983. Protistranou se stávají zástupci Fakulty jaderné a fyzikálně inženýrské Českého vysokého učení technického v Praze. Prostřednictvím novinových médií vydávají své nesouhlasné stanovisko, že odborná studie obsahuje řadu chyb, nesprávných interpretací či omylů. (Hrozba ČSSRnobyli. Rudé právo. 30.12.1989)

Obrázek č. 1: Hrozba ČSSRnobyli

STUDENTI A ODBORNÍCI KE KAMPANI GREENPEACE

Hrozba ČSSRnobyli?

S velkým zájmem veřejnosti se v uplynulých dnech setkala propagační působení členů mezinárodní ekologické organizace Greenpeace v Praze. Její zástupci z Rakouska účinnými prostředky přesvědčovali občany o škodlivosti a nebezpečnosti jaderné energetiky pro naši zem. Mnoho lidí si zákonitě položilo otázku: Nejsi jaderná energetika omyllem minulosti?

K problematice se na tiskové konferenci 22. prosince vyjádřil také ministr životního prostředí ČR RNDr. Bedřich Moldan, CSc.: »Rozhodnutí rozvíjet v Československu jadernou energetiku nebylo právě šťastné. Rozhodnutí o jejím dalším uplatňování je těsně spojeno s dalším ekonomickým rozvojem naší země. Kdyby pokračoval růst spotřeby elektrické energie o dvě až tři procenta ročně, není však jiné řešení.«

S žádostí o uveřejnění stanoviska ke kampani proti jaderné energetice, rozvíjené organizací Greenpeace, se obrátili na redakce Lidových novin, Svobodného slova a Rudého práva odborníci z fakulty jaderné a fyzikálně inženýrské Českého vysokého učení technického v Praze. Text otištěme v plném znění:

»Jsem pracovník fakulty jaderné a fyzikálně inženýrské ČVUT, katedry jaderné chemie, profesionálně se zabývající otázkami ochrany životního prostředí v souvislosti s rozvojem jaderné energetiky. Dne 20. 12. 1989 proběhla na naší fakultě diskuse se zástupcem hnutí Greenpeace, který obecně vystupoval proti rozvoji jaderné energetiky a argumenty proti výstavbě jaderné elektrárny Temelín čerpal především ze zprávy Ing. Emila Máška, CSc., z roku 1983, kterou jsme do té doby neznali. Po jejím důkladném prostudování se cítíme povinni veřejně říci naše stanovisko.

Nehodlám hodnotit odbornou úroveň autora studie v jeho oboru. V našem oboru však rozhodně odborníkem není. Zmíněná studie totiž obsahuje řadu chyb, nesprávných interpretací, omylů a troufám si říci i nesmyslů. Představitel hnutí Greenpeace v diskusi s odbornou veřejností na naší fakultě pak nebyl schopen argumentovat v ekologických otázkách jinak než v intencích této studie. Vzhledem k její odborné úrovni považujeme proto intenzivní kampaň, která byla mezi laickou veřejností vyvolána, za mírně řečeno, neseriózní, kalkulačtí s neinformovaností a strachem z opakování katastrofy v Černobylu. Tento přístup odmítáme. Jsme si vědomi, že rozvoj jaderné energetiky v ČSSR je třeba kriticky posoudit — vzhledem jak k minulosti, tak k budoucnosti.

Současná společenská situace je příznivá k diskusi u kulatého stolu mezi odborníky v oblasti jaderné energetiky, radioekologie, ekonomie a zástupci ekologických hnutí. Jedněm tak lze, podle našeho názoru, položit základy k objektivnímu posouzení problémů spojených s rozvojem jaderné energetiky v ČSSR.«

(Podepsání: prof. Ing. Petr Beneš, DrSc., prof. RNDr. Jiří Starý, DrSc., Ing. Ferdinand Sebesta, CSc., Ing. Alois Motl, CSc., Ing. Miroslav Černík, Ing. Libor Juha, Ing. Jiří Kašpar, Ing. Slavomír Tabačík.)

K těmto názorům se připojili stávkový výbor studentů uvedených fakult. Ve svém prohlášení uvádí, že »vystoupení hnutí Greenpeace proti jaderné energetice nestojí na objektivních poznátcích a znalostech.«

Ke stejnému tématu napsal naši redakci také doc. Ing. Karel Trnobranák, CSc., z katedry tepelných a jaderných energetických zařízení strojní fakulty ČVUT v Praze:

»V souvislosti s vystoupením organizace Greenpeace byla zmíněná studie k výstavbě jaderné elektrárny v Temelíně vypracovaná na katedře tepelných a jaderných energetických zařízení strojní fakulty ČVUT v roce 1983. V rámci objektivní zaslání následující vyjádření a věřím, že najdete možnosti, jak uvést věci na pravou míru tak, aby Československá veřejnost byla informována pravdivě:

V roce 1983, kdy vznikla citovaná studie, jsem byl zástupcem vedoucího katedry tepelných a jaderných energetických zařízení (vedoucí katedry byl v té době nemocen a v roce 1984 zemřel). Autorem studie byl tehdejší odborný asistent katedry Ing. Emil Mášek, CSc., (od roku 1986 je v důchodu). Jeho práce se nazývala Projektová studie o potřebě chladičů vody pro jaderné elektrárny, zvláště pro sekundární okruh, s ohledem na dosud předpokládaná zařízení včetně rozborů a posouzení dalších souvislostí a důsledků. Byla Ing. Máškem vypracována v rámci vedlejší hospodářské činnosti pro ministerstvo lesního a vodního hospodářství ČSSR. V každém případě se jednalo o práci a stanovisko jediného pracovníka katedry. Při jejím projednávání na semináři katedry i při pozdějších oponentních řízeních, kterého se zúčastnili přední čs. odborníci z praxe, byly obsah a závěry práce jednoznačně odmítnuty. Řešení vlastního zadání práce (potřeba chladičů vody) bylo totiž technicky zcela nesprávné. Ostatní části práce (seismická, kontaminace a další) obsahovaly řadu nepodložených tvrzení, která byla oponenturou hodnocena jako odborně nesprávná a neobjektivní a týkala se otázek, v kterých Ing. Mášek nikdy odborně nepročoval, a tudíž neměl potřebnou kvalifikaci.«

(zav)

Zdroj: www.archiv.ucl.cas.cz

Autor práce je názoru, že kampaně, postavené na šíření strachu a obav, jsou účinné pouze krátkodobě. Musí vycházet z pravdivých údajů. V opačném případě hrozí riziko vyvrácení argumentace a dehonestaci šířitele informace¹.

8.2.2 Stavba JE Temelín v době Československé federativní republiky

Greenpeace roku 1990, v den 4. výročí havárie v Černobyli, umístí na budovanou chladicí věž transparent „Stop ČSFRnobyli!“. Jedná o unikátní akci, která doposud na území Československé republiky neměla obdoby. Cíl upozornit na sebe však splnila. O rok později ruší ČEZ plán na výstavbu 3. a 4. bloku². (20 let Greenpeace ČR, ©2015 [online]).

Obrázek č. 2: Transparent na chladicí věži



¹ V tomto případě se jedná pouze o názor autora, který je toho názoru, že k budování dobrého jména všech organizací slouží v první řadě pravdivé informace. Pro autora je složité hodnotit situaci i z pohledu, že dobu Československé socialistické republiky zažil jen v útlém mládí a vychází ze zprostředkovaných pramenů.

² Greenpeace připisují tuto zásluhu své a podobně angažovaným organizacím. Do jaké míry je to zásluha odpůrců a do jaké míry ekonomických faktorů dodnes není jasné.

Zdroj: www.greenpeace.org

Autorovi práce se k této akci nepodařilo v monitoringu médií dohledat vyjádření společnosti ČEZ. Uvádí tedy zpětné komentování situace bývalým mluvčím temelínské elektrárny Milanem Nebesářem „V tu dobu to možná byla možnost, jak vytvořit tlak proti spuštění Temelína," vzpomíná Nebesář. "O zastavení Temelína se opakovaně snažila úzká skupina lidí, která zůstala v opozici proti elektrárně i teď, když už Temelín běží." (zdroj: <http://archiv.ihned.cz/c1-13134960-blokady-temelina-nepomohly-elektrarna-vyrabi-proud>). Z výpovědi je patrné, že krizová komunikace ze strany ČEZu byla v té době podceněna.

Iniciativu v následujících letech přebírá Hnutí Duha, které v okolí JE pořádá v letech 1993 až 1995 tábory. Cílem táborů jsou demonstrace a pokusy o narušení bezpečnosti elektrárny. Ve dvou případech je Hnutí Duha úspěšné.³

V roce 1993 organizovalo nově vzniklé sdružení Jihočeské matky první demonstraci proti stavbě JE Temelín v Českých Budějovicích. Když ve stejném roce vláda premiéra Václava Klause jednomyslně schválila stavbu 1. a 2. bloku JE Temelín, řada odpůrců rezignovala na další aktivity. Nastává období relativního klidu.

8.2.3 Spuštění JE Temelín a vstup České republiky do Evropské unie

S plánovaným vstupem České republiky do Evropské unie a spuštěním JE Temelín se situace mezi Českem a Rakouskem vyostřila. Důsledkem bylo podpisové referendum, uskutečněné 14. – 21. ledna 2000. V tomto referendu se pro podmíněný vstup České republiky do Evropské unie odstavením jaderné elektrárny Temelín vyslovilo 915 220 rakouských občanů.

V prosinci 2000 zahajuje výrobu první blok JE Temelín. Spuštění bloku předcházela řada demonstrací. Za ty nejviditelnější považuje autor práce petici na vypsání referenda o provozu JE Temelín, kterou iniciovalo Hnutí Duha. Petici podepsalo 70 000 občanů. Nezískalo však podporu poslance, který by referendum předložil v poslanecké sněmovně. (Znoj, M.: Temelín v česko-rakouských vztazích, Listy 5/2008)

³ Při prvním vniknutí do areálu elektrárny získávají odpůrci stavební plány. Druhé vniknutí provází odpálením rachejtli z vrcholu chladící věže.

Blokáda rakouských hraničních přechodů traktory se uskutečnila 2. září 2000. Upoutala pozornost řady občanů České republiky, měla ovšem negativní dopad na jejich vnímání. Ačkoliv rakouští pořadatelé blokad přesvědčovali české občany, že se nejedná o demonstraci proti nim, ale proti jaderné energetice, Češi tuto demonstraci považovali za omezování jejich práv.

12. prosince 2000 dochází v rakouském Melku k podpisu protokolu mezi vládami Česka a Rakouska, který je prostředkem ke sjednání ukončení protestů vůči provozu jaderné elektrárny Temelín. Protokol definuje řadu opatření. Tou nejpodstatnější pro budoucí vývoj krizové komunikace je uložení podmínky každodenního reportu obsahující veškeré informace o dění v JE Temelín.

8.2.4 Provoz 1. a 2. bloku JE Temelín

Provoz JE Temelín oproti výstavbě a spouštění lze označit za klidnější. Dohoda z Melku pomohla k větší informovanosti české i rakouské veřejnosti. Denní report, který je ČEZ povinen každý den posílat do Rakouska, obsahuje řadu informací. Report je natolik detailní, že zmiňuje i drobnosti, jako prasklá žárovka v reaktorovém sále. Nikdo z ČEZu nepředpokládal, že by tato informace mohla být hrozbou. V průběhu několika hodin se do České republiky vrací informace o havárii v Temelíně.⁴ Petr Šuleř, aktuálně vedoucí komunikace JE Temelín, v rámci dotazníkového výzkumu k práci například popisuje, že jako novinář se často nacházel v situaci, odhadem jednou za dva měsíce, že jej zástupci nevládních neziskových organizací informovali, zda zaznamenal tu velkou havárii v Temelíně. Místo havárie následně šlo o něco ne zcela podstatného, byť Temelín se v té době potýkal s technickými problémy. Následovalo ověření relevantnosti informace. U zástupců komunikace ČEZu se ne vždy setkával se vstřícnou reakcí. Na druhou stranu si poměrně rychle ujasnil, že celá řada těch výpadů proti Temelínu ze strany nevládních organizací je do určité míry nadsazená. V současné době se provoz 1. a 2. bloku JE Temelín potýká s hrozbou krizové situace zejména z důvodů otevřené komunikace. Informovanost, která obnáší poskytování reportu o sebemenších závadách v elektrárně, je hlavním zdrojem hrozby krizové komunikace. Těmto hrozbám se ČEZ snaží předcházet. Pokud nastane situace, která by mohla podnítit vznik krizové komunikace, pak o tomto

⁴ Petr Šuleř potvrzuje duchapřítomnost českých médií, ve kterých topu dobou pracoval, která takovéto informace ověřuje. ČEZ tak nemusí řešit krizovou situaci, kterou by mohla spustit prasklá žárovka.

stavu informuje ČEZ jako první. Vydává objasňující tiskovou zprávu a tím eliminuje rizika.

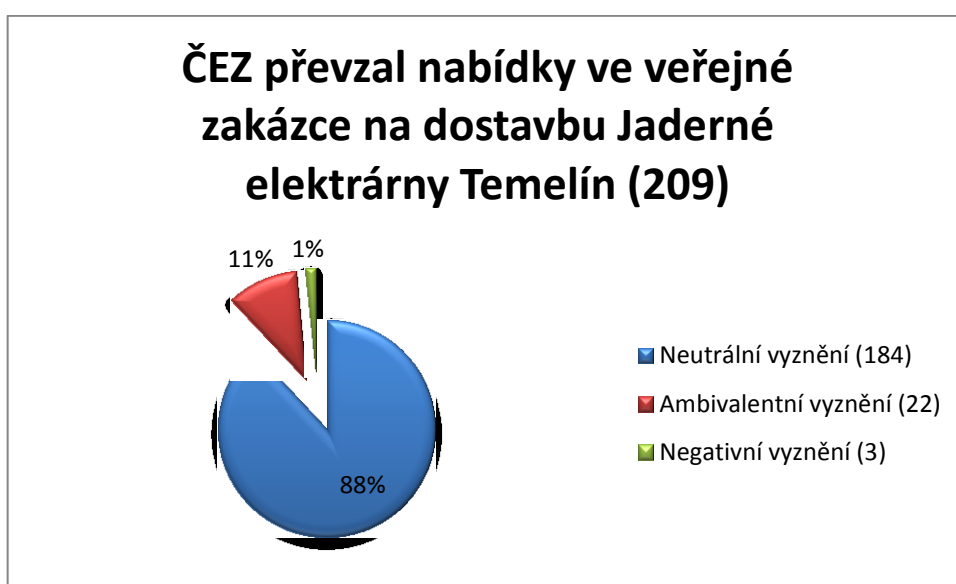
8.2.5 Rozhodnutí o dostavbě a tendr na stavbu 3. a 4. jaderného bloku

Rozhodnutí o dostavbě 3. a 4. bloku JE Temelín a následný tendr zvedl vlnu odporu vůči výstavbě nových jaderných bloků na území České republiky. Krizová komunikace ČEZu musí reagovat novou strategií odpůrců dostavby. Z roviny rizik bezpečnosti provozu a možné havárie elektrárny se argumentace proti stavbě nových bloků přesouvá do roviny ekonomické výhodnosti projektu. Druhým argumentem proti stavbě je uskladnění použitého jaderného paliva.

Ladislav Kříž, manažer mediálního útvaru Skupiny ČEZ, popisuje toto období jako překvapivě klidné. V době rozhodnutí o dostavbě a tendru na nové bloky v areálu JE Temelín se do opozice staví nejvíce Jihočeské matky a sdružení Calla. Tyto organizace mění metody komunikace. Vydávají více tiskových zpráv a upouštějí od demonstrací. Nejednalo se tedy o vážnou krizovou situaci.

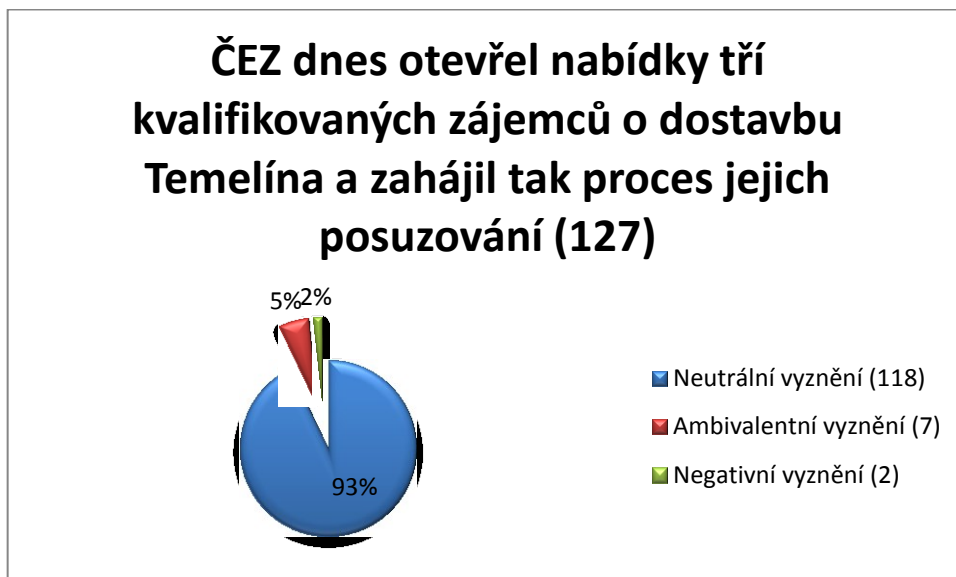
Spuštění ani zrušení tendru na výstavbu nových jaderných bloků dle přiloženého grafu mediální analýzy nebylo krizovou situací. Média tyto zprávy přebírají a vydávají převážně v neutrálním vyznění, jak dokazují následující grafy, které monitorují výskyt této informace v médiích.

Obrázek č. 3: Zahájení tendru



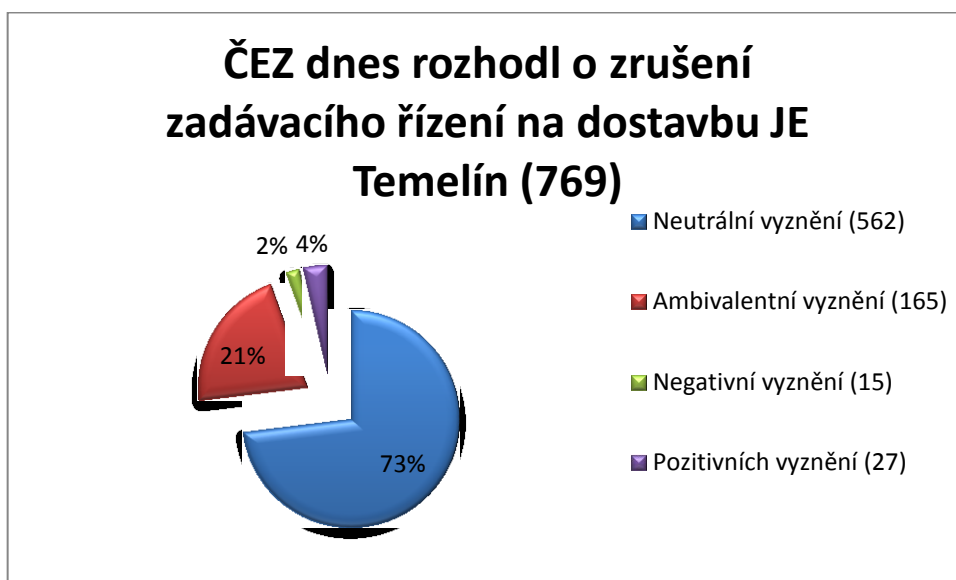
zdroj: vlastní

Obrázek č. 4: Příjem nabídek



zdroj: vlastní

Obrázek č. 5: Zrušení tendru



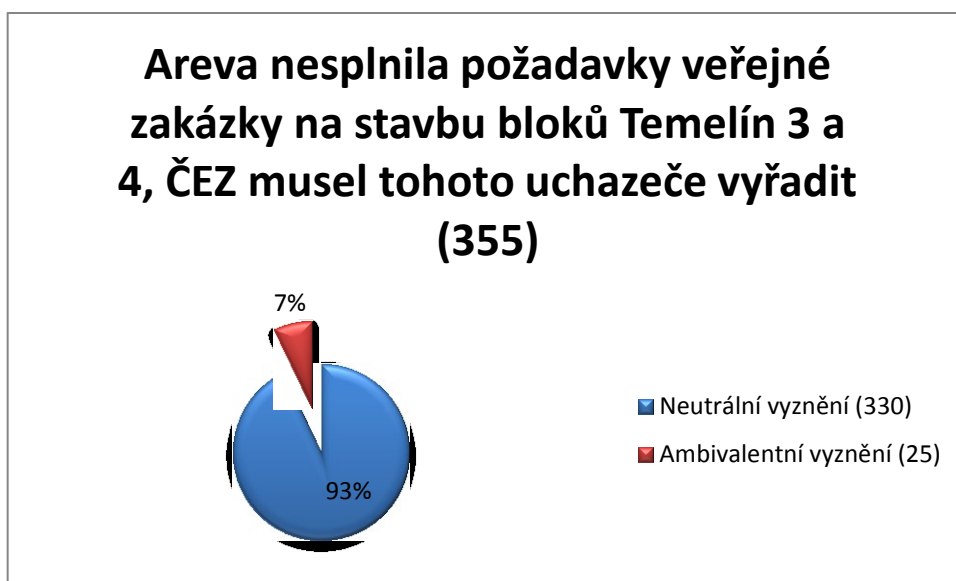
zdroj: vlastní

8.2.6 Vyřazení Arevy z tendru na výstavbu 3. a 4. bloku JE Temelín

Pro ČEZ nastala situace vyžadující krizovou komunikaci při vyřazení francouzské společnosti Areva z výběrového řízení na výstavbu nových jaderných bloků. Ladislav Kříž,

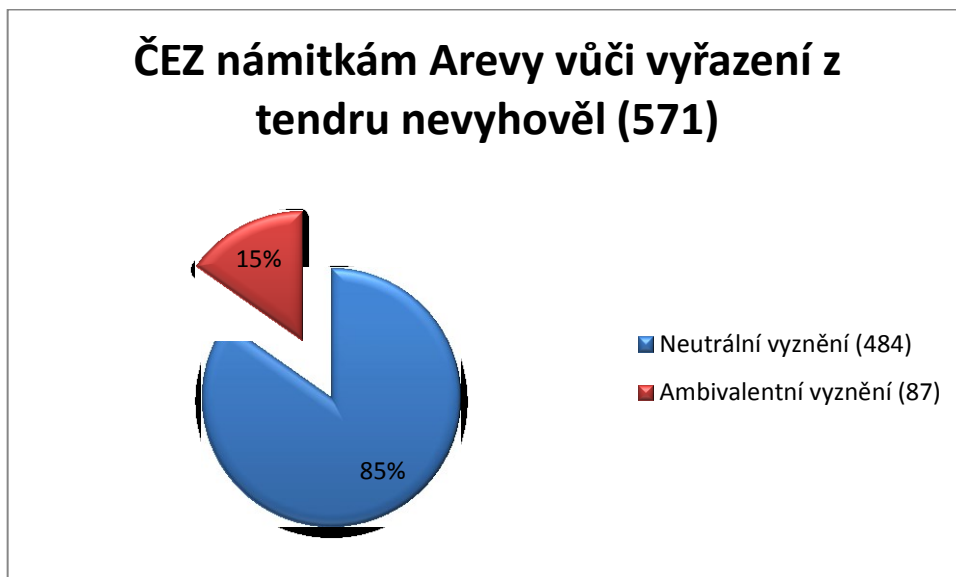
manažer mediálního útvaru, popisuje v rozhovoru v rámci dotazníkového šetření k práci průběh této situace jako jediný moment krizové komunikace období plánování dostavby 3. a 4. bloku JE Temelín. Krizová komunikace probíhala se všemi aspekty klasického schématu krizové komunikace. Detailní příprava scénáře, promýšlení příběhu a argumentace. V jeden jediný moment bylo nutné, aby více než 30 lidí z ČEZU komunikovalo s různými subjekty. Ve stejný okamžik bylo nutné o této události informovat akcionáře, státní správu, investory, zástupce Jihočeského kraje, média, burzu a samozřejmě vyřazeného uchazeče. Nebylo možné nikoho upřednostnit. Jedná se o kurzotvornou informaci, která se musí předat burze, ale nelze vynechat ostatní subjekty, které by se tuto informaci v opačném případě dozvěděly z médií či od někoho jiného. Tato informace podnítila aktivity odpůrců stavby. Edvard Sequens ze sdružení Calla reaguje prohlášením doporučujícím zrušení tendru a ustoupení od projektu. Z mediální analýzy vyplývá, že informace o vyřazení společnosti Areva a zamítnutí odvolání této společnosti vůči verdiktu bylo prezentováno neutrálně a v menším poměru i ambivalentně.

Obrázek č. 6: Vyřazení Arevy z tendru



zdroj: vlastní

Obrázek č. 7: Zamítnutí odvolání Arevy



zdroj: vlastní

9 VÝZKUM VÝVOJE KRIZOVÉ KOMUNIKACE JE TEMELÍN

9.1 Krizová komunikace v období výstavby a provozu 1. a 2. bloku

Hlavním tématem krizových situací bylo riziko bezpečnosti provozu, které vycházelo z důsledku havárie v JE Černobyl. Forma projevu nespokojenosti s plánovanou stavbou a následným provozem byla nejčastěji demonstrace. Krizová komunikace je v tomto případě těžko uchopitelná. Dle hloubkového rozhovoru se zástupci ČEZu, odpůrců i podporovatelů může autor práce vyhodnotit toto období krizové komunikace za podceněné ze strany ČEZu. Aktivní odpůrci jaderné energetiky, dokázali upoutat pozornost veřejnosti. ČEZ svou nedostatečnou komunikací potřeby, proč by se projekt JE Temelín měl realizovat, ztrácel podporu ve veřejném mínění. Tento moment aktivoval příznivce jaderné energetiky a JE Temelín.

Jiří Týc ze sdružení Jihočeští taťkové vysvětluje že mu jako zaměstnanci JE Temelín vadil přístup jeho zaměstnavatele. Upřesňuje, že ČEZ byl vždy o krok pozadu za aktivisty. Nikdy nebyl schopen aktivně vystoupit a představit své plány médiím a veřejnosti. Jedná se o příležitost, jak být o krok napřed. Jihočeští taťkové jsou projektem, který si dal za cíl vylepšit vnímání jaderné energetiky českou veřejností. Hlavním komunikačním kanálem jsou besedy pro veřejnost a školy⁵, které se organizují dodnes. ČEZ se později k pořádání besed a konferencí přidává. Do dnešního dne se uskutečnilo více jak 5000 besed.

Edvard Sequens ze sdružení Calla hodnotí besedy a konference jako velký projekt Jihočeských taťků a ČEZu, který mění názor desetitisíc studentů ročně.⁶ Sdružení Calla a Jihočeské matky pořádají obdobné besedy pro veřejnost v menším měřítku.

Krizová komunikace v dobách výstavba JE Temelín byla obtížně předvídatelná. Docházelo k řadě nečekaných situací. Odpůrci přicházejí s novými přístupy. Klasické demonstrace, blokády, referenda a petice doplňují o netradiční formu např. vniknutí do areálu JE Temelín a zavěšení transparentu na chladicí věž. Zástupci komunikace ČEZu v tomto případě podceňují vážnost krizových situací a postrádají systematičnost a nutnost všech prvků krizové komunikace.

⁵ Jiří Týc

⁶ Důležité je připomenout, že pan Sequens ze sdružení Calla je proti stavbě JE Temelín. Besedy považuje za velký projekt k ovlivnění vnímání veřejnosti.

Autor práce je názoru, že ačkoliv se 1. a 2. blok JE Temelín postavil a doposud provozuje. Převahu v krizové komunikaci měla strana odpůrců jaderné energetiky.

9.2 Krizová komunikace v období plánování výstavby 3. a 4. bloku

Z uskutečněných hloubkových individuálních rozhovorů vyplývá, že došlo k zásadní změně komunikace ze strany odpůrců i ČEZu. Argumentace bezpečnosti a rizik havárie elektrárny se přesunula do roviny ekonomické. Ze strany ČEZu došlo také ke zlepšení komunikace k veřejnosti a médiím. Ladislav Kříž, manažer mediálního útvaru upřesňuje změnu postoje poučením se z předchozích krizových situací. Komunikace firmy je pokornější a otevřenější. Uznává, že ČEZ a sféra zástupců jaderné energetiky vystupovala arogantně. Dle jeho názoru je dnes militantnost a arogance na straně druhé. Důležitým faktorem otevřené komunikace výstavby nových jaderných bloků bylo vyvarovat se slibům s cenou výstavby a termínem dokončení. Tyto sliby použil ČEZ v dobách budování 1. a 2. bloku JE Temelín. Ani jeden ze slibů nebyl dodržen a to se následně stalo argumentem proti ČEZu.

Změnu stylu komunikace potvrzuje i odpůrce dostavby Edvard Sequens, předseda sdružení Calla. ČEZ se v současné době vyznačuje opatrnou komunikací. Doba arogantního chování tu také byla. Jednalo o dobu bývalého vedení, kdy byl mluvčím elektrárny Temelín pan Nebesář. Z pohledu Sequense to byl útočný až zbytečně vyhraněný komunikační styl. Změnou od vedení až po tiskového mluvčího elektrárny došlo ke změně. Upřesňuje také změnu komunikace sdružení Calla. V rámci tendru na výstavbu nových jaderných bloků se organizace, kterou zastupuje, zaměřuje více na komunikaci s politiky. Vláda České republiky rozhodovala o garancích výkupu cen elektrické energie z nových bloků. To bylo zásadní rozhodnutí, které ovlivnilo, zda se bloky stavět budou či se tendr zruší. Den po vyjádření vlády, že ceny výkupu elektrické energie garantovat nebude, byl tendr na výstavbu nových jaderných bloků zrušen. Zrušením tendru končí i krizová situace, kterou vyvolala událost vyřazení společnosti Areva z tendru.

Potvrzuje se tak změna v komunikaci obou zájmových stran. Odpůrci dostavby v této etapě ustupují od demonstrací. Prostřednictvím jednání s politiky, vydáváním tiskových zpráv a pořádáním besed mění svůj postup, který autor této práce považuje účinnější. ČEZ přistupuje také k nové metodě předcházení krizovým situacím. Jedná se o styl komunikace, který je pokornější a zároveň se více zaměřuje na komunikaci plánovaných projektů.

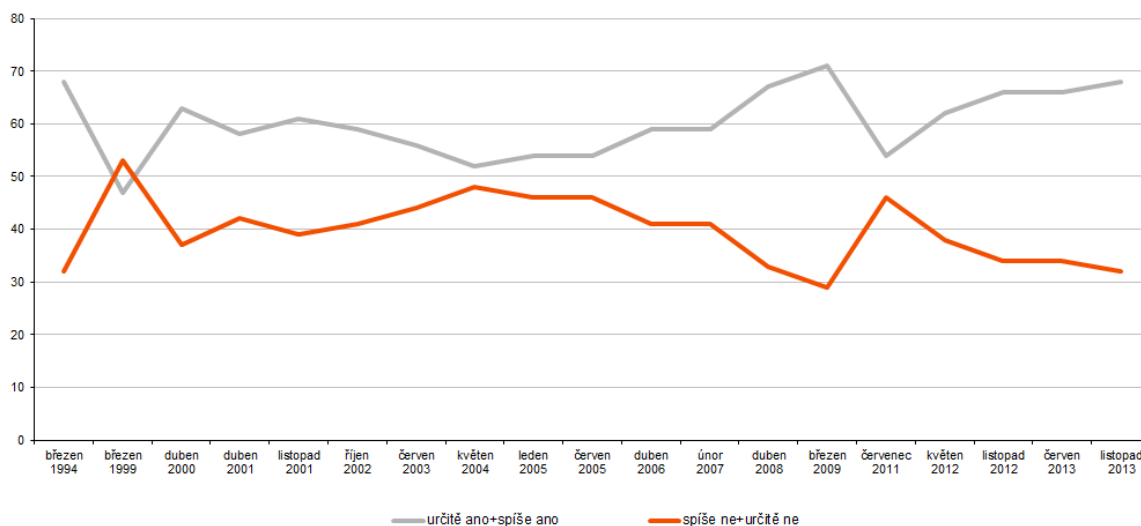
Postup při komunikaci vyřazení společnosti Areva považuje autor práce za ukázkový a správně zvolený přístup krizové komunikace.

9.3 Veřejné vnímání dostavby JE Temelín

Veřejný průzkum společnosti STEM potvrzuje, že vnímání české populace vůči rozvoji jaderné energetiky a dostavbě 3. a 4. bloku JE Temelín je kladný.

První graf znázorňuje odpovědi na otázku: Jste Vy osobně pro rozvoj jaderné energetiky v naší republice?

Obrázek č. 8: Rozvoj jaderné energetiky



Zdroj: www.cez.cz

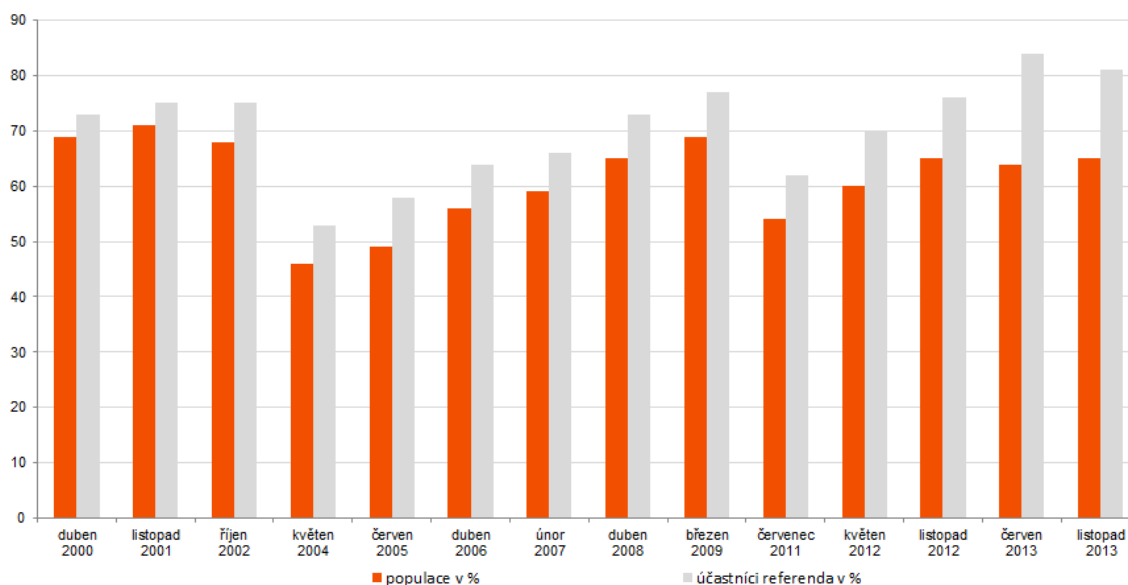
Z grafu je patrné, že s výjimkou roku 1999 byla veřejnost po celou dobu výstavby a provozu JE Temelín pro rozvoj jaderné energetiky. V roce 1999, tedy rok před spuštěním 1. jaderného bloku v Temelíně se mínění veřejnosti obrací. Autor je toho názoru, že se tak jednalo z důvodu začínající další vlny protestů proti spuštění elektrárny. Veřejnost ovšem v roce 2000 negativně vnímala blokády hranic a referendum rakouských občanů, které chtělo podmínit odtavením elektrárny vstup České republiky do Evropské unie.

Dalším zajímavým časovým úsekem, který graf znázorňuje je rok 2009, kdy byla naměřena více jak 70% podpora rozvoje jaderné energetiky. Zastupitelé Jihočeského kraje v tomto roce ruší usnesení zastupitelstva z roku 2004, které odmítalo dostavbu 3. a 4. bloku JE Temelín. ČEZ následně vyhlašuje výběrové řízení na výstavbu nových jaderných bloků v Temelíně. Vzrůstající podporu postoje veřejnosti vůči jaderné energetice zastavuje havá-

rie v JE Fukušima, která se odehrála 11. března 2011. Od té doby podpora jaderné energetiky opět roste.

Druhý graf znázorňuje odpovědi na otázku: Jak byste v referendu odpověděl(a) na otázku: Chcete, aby se v areálu jaderné elektrárny Temelín dostavěly a uvedly do provozu nové moderní jaderné bloky?. V letech 2000 a 2001 bylo znění otázky: Chcete, aby jaderná elektrárna byla uvedena do provozu?

Obrázek č. 9: Referendum



Zdroj: www.cez.cz

Podpora jaderné elektrárny Temelín, kterou znázorňuje uvedený graf, reflektuje veřejné mínění o rozvoji jaderné energetiky v České republice. Ladislav Kříž v rozhovoru konstatoval, že jedním z největších podporovatelů JE Temelín a jaderné energetiky jako takové je veřejnost. Česká republika je jediná země Evropské unie, která má většinovou podporu jaderné energetiky.⁷

⁷ Sám ovšem neumí říct, čím je to způsobené.

10 SHRNU TÍ

ČEZ se s krizovou komunikací potýkal od samotného plánování výstavby JE Temelín. Nejprve čelil silným vlnám krizových situací v podobě demonstrací, blokad hranic a úspěšným pokusům o vniknutí do areálu JE Temelín. Odpůrci stavby a provozu elektrárny agresivním způsobem demonstrovali zranitelnost a hrozby, které jaderná elektrárna přináší. ČEZ nedokázal dostatečně komunikovat a obhajovat svůj záměr. Krizová komunikace nebyla dobře nastavena. ČEZ naopak získal podporu v době, kdy agrese odpůrců přesáhla míru tolerance české veřejnosti. Značné podpory dosáhla JE Temelín prostřednictvím občanského sdružení Jihočeští tařkové. Pořadání edukativních besed o jaderné energetice pro veřejnost a studenty pomohlo zlepšit vnímání této problematiky. Až podpis dohody mezi českou a rakouskou vládou, který se uskutečnil v roce 2000 v rakouském Melku, částečně uklidnil krizi, se kterou se ČEZ do té doby potýkal.

Krizovým situacím čelil ČEZ i v období provozu JE Temelín před plánováním dostavby 3. a 4. bloku. V porovnání s výstavbou a spuštěním se jednalo o klidnější dobu. Největším rizikem byl pro ČEZ paradoxně již zmiňovaný protokol z Melku. Každodenní report, který informoval o situaci v elektrárně, byl rizikem krizových situací. ČEZ tuto hrozbu dokázal eliminovat. O vzniklých situacích informoval veřejnost prostřednictvím médií jako první. Z pohledu autora práce se jednalo o první krok, který zlepšoval krizovou komunikaci společnosti ČEZ.

Poslední vlnou krizových situací je možné označit období plánování tendru 3. a 4. bloku JE Temelín. Výzkumná část této práce potvrzuje, že došlo k výraznému zlepšení krizové komunikace. ČEZ ustoupil od arogantního a uzavřeného přístupu k pokoře a otevřenosti. Změnilo se i komunikační téma a přístup odpůrců stavby nových jaderných bloků v elektrárně Temelín. Hlavní argument bezpečnost nahrazují témata o ekonomické výhodnosti a skladování použitého jaderného paliva. Demontrace, blokády a petice o vypsání referend nahrazují besedy a jednání s politiky, kteří rozhodují o garanci cen vykupované elektrické energie z plánovaných jaderných bloků.

Krizovou komunikaci ČEZ řeší v případě vyřazení společnosti Areva pro neplnění podmínek výběrového řízení. V jediný okamžik informuje několik subjektů společně s Arevou o jejím vyřazení z tendru. Jednalo se o dlouhodobou krizovou situaci, kterou ČEZ nemohl ovlivnit. Ukončení této krizové situace nastává se zrušením tendru na výstavbu 3. a 4. bloku JE Temelín.

11 DOPORUČENÍ

Dobře zvládnutá krizová komunikace je důležitým faktorem k ovlivnění vnímání veřejnosti. Autor se domnívá, že společnost ČEZ se poučila ze svých chyb v minulosti. Nastavením nových pravidel pokory a otevřenosti dosáhla v komunikaci výrazného zlepšení. V současné době po zrušení tendru je nutné být obezřetný při odesílání denních reportů o stavu elektrárny. Tím lze eliminovat možná rizika krizových situací.

Pro případné budoucí opětovné projednávání výstavby nových jaderných bloku je autor toho názoru, že už v tuto chvíli by ČEZ měl do svých edukativních činností zahrnout plány na nakládání s použitým jaderným palivem. Ačkoliv je budoucí centrální hlubinné uložení jaderného odpadu úkolem státem zřízené organizace SÚRAO, ČEZ by měl informovat o jejich plánech a zaměřit se na detailní popis způsobu skladování a bezpečnost. Pokud ČEZ dokáže informovat veřejnost o metodách skladování použitého jaderného paliva, pak může eliminovat jeden z argumentů odpůrců jaderné energetiky.

Druhým argumentem spojeným s výstavbou je ekonomická výhodnost projektu. Zde se autor přiklání k vyčkání, až stát představí novou energetickou koncepci. V současné době, kdy se evropský energetický trh nachází v krizi nelze jasně predikovat další vývoj. Autor rovněž nemůže objektivně posoudit výhodnost stavby nových jaderných bloků. Jedná se o interní informace společnosti, ke kterým nemá přístup.

Tato práce poukazuje na neustálý vývoj krizové komunikace. Nelze nastavit plán postupů pro krizové situace, kterým by se společnost mohla řídit po celou dobu potencionálního rizika krize. Lze určit metody postupu a úlohy jednotlivých členů týmu krizové komunikace. Za důležité považuje autor práce více vnímat argumenty protistran, které mohou pomoci přípravě budoucí krizové komunikace.

Společnost ČEZ má v tomto případě dobře nastavenou metodiku krizové komunikace, které detailně určuje jednotlivé úlohy členů týmu krizové komunikace a neopomíjí povinnosti informovat zaměstnance, kteří mohou být v přídě dezinformací potencionální hrozbou krizové komunikace.

ZÁVĚR

Tato práce se zabývala analýzou vývoje krizové komunikace Skupiny ČEZ a byla zaměřena na krizové situace, se kterými se potýkala JE Temelín od samotného počátku.

V praktické části se autorovi podařilo za pomoci individuálních hloubkových rozhovorů se zástupci všech stran dosáhnout stanovených cílů a odpovědí na výzkumné otázky, které pro tuto práci navrhnul.

ČEZ má vypracovanou metodiku krizových situací, která obnáší detailní rozvržení rolí členů týmu a definuje jejich úkoly. Tato metodika stanovuje základní postupy v případě krizové situace.

Výzkumná otázka č. 1 - Jaká témata vnášejí do krizové komunikace JE Temelín odpůrci a zastánci jaderné energetiky?

Krizová komunikace týkající se JE, Temelín se v průběhu let značně změnila. V hloubkových rozhovorech potvrzují všichni dotazovaní účastníci vývoj v komunikaci a změnu hlavních argumentů odpůrců elektrárny. Po negativní reakci veřejnosti na demonstrace a blokády se zásadně mění argumenty i forma komunikace proti provozu a dostavbě 3. a 4. bloku JE Temelín.

Výzkumná otázka č. 2 - Jak na tyto změny témat a metod reaguje investor a provozovatel?

Na samém začátku se ČEZ potýkal se značnými problémy s krizovou komunikací. Účastníci hloubkových rozhovorů tento fakt dokládají. Zároveň potvrzují, že postupně se změnou vývoje krizových situací dokázal i ČEZ změnit svůj přístup a zlepšit reakci na vývoj krizových situací.

Autorovi práce se podařilo navrhnout i následný postup změn, které povedou k efektivnější přípravě na možné budoucí krizové situace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAJČAN, Roman. *Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 239 s. ISBN 80-726-1096-1.
- [2] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Krizová komunikace s médii*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 183 s. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3780-5.
- [3] CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 169 s. *Komunikace (Grada)*. ISBN 978-80-247-4234-2.
- [4] KALNINŠ, V. *Parliamentary Lobbying between Civil Rights and Corruption: An insight into lobbying practiced in Latvia and recommendations for the Saeima*. Latvian Institute of International Affairs, Center for Public Policy PROVIDIOUS, 2005. Dostupné z <http://www.politika.lv/index.php?f=249>
- [5] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. *Beckovy ekonomické učebnice*. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [6] KRÍŽ, Ladislav a Petr ŠULEŘ. SKUPINA ČEZ. *Krizová komunikace ve Skupině ČEZ*. Praha, 2015.
- [7] PAVLEČKA, Václav. [online]. 17.12.2008. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/formy-PR/public-affairs__s316x466.html
- [8] POSPÍŠIL, Pavel. *Efektivní public relations a media relations*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6823-6.
- [9] SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, xvii, 153 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [10] ŠULEŘ, Petr. ČEZ, a. s. *Nový jaderný zdroj v lokalitě Temelín: Materiál NJZ a JE Temelín Skupiny ČEZ*. Praha, 2012.
- [11] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

SEZNAM ONLINE ZDROJŮ

- [2] Historie společnosti. Skupina ČEZ [online]. ©2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti/historie-spolecnosti.html>
- [2] Jaderná energetika v České republice. Skupina ČEZ [online]. ©2015 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/vyroba-elektřiny/jaderna-energetika/je-v-cr.html>
- [3] Profil společnosti. Skupina ČEZ [online]. ©2015 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>
- [4] 20 let Greenpeace ČR. Greenpeace Česká republika [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.greenpeace.org/czech/cz/O-nas/20/>
- [5] Hrozba ČSSRnobl. Rudé právo. 30. 12. 1989, roč. 70, č. 307. Dostupné z: <http://archiv.ucl.cas.cz/index.php?path=RudePravo/1989/12/30/2.png>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- ČEZ České energetické závody.
- JE jaderná elektrárna
- SÚRAO Správa úložišť radioaktivního odpadu
- PR Public Relations

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Hrozba ČSSRnobyly.....	41
Obrázek č. 2: Transparent na chladící věži.....	42
Obrázek č. 3: Zahájení tendru.....	45
Obrázek č. 4: Příjem nabídek.....	46
Obrázek č. 5: Zrušení tendru.....	46
Obrázek č. 6: Vyřazení Arevy z tendru.....	47
Obrázek č. 7: Zamítnutí odvolání Arevy.....	48
Obrázek č. 8: Rozvoj jaderné energetiky.....	51
Obrázek č. 9: Referendum.....	52

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: HLOUBKOVÝ ROZVOVOR S PETREM ŠULEŘEM

PŘÍLOHA P II: HLOUBKOVÝ ROZVOVOR S JIŘÍM TÝCEM

PŘÍLOHA P III: HLOUBKOVÝ ROZVOVOR S BOHDANEM ZRONKEM

PŘÍLOHA P IV: HLOUBKOVÝ ROZVOVOR S EDVARDEM SEQUENCEM

PŘÍLOHA P V: HLOUBKOVÝ ROZVOVOR S LADISLAVEM KŘÍŽEM

PŘÍLOHA P VI: POUŽITÉ OBRÁZKY

PŘÍLOHA P I: HLOUBKOVÝ ROZVOVOR S PETREM ŠULEŘEM

Mgr. Petr Šuleř nastoupil do Skupiny ČEZ v roce 2010. V současné době je na pozici vedoucího útvaru vnitřních a vnějších vztahů JE Temelín. Před rokem 2010 byl redaktorem České televize a zabýval se problematikou JE Temelín.

Úvod rozhovoru

- Představení moderátora a obecně tématu výzkumu
- Poděkování za čas, informace o tématu diskuse, „dobré“ a „špatné“ odpovědi
- Upozornění o pořizování záznamu.

Jaká byla vaše role v době konfliktů? Jak Vás to v práci ovlivnilo?

Z počátku jsem byl novinář, takže řekněme na té neutrální straně barikády. Řekněme, že jsem tu barikádu sledoval poměrně blízce, protože to bylo moje téma v rámci pokrývání ze strany České televize. Následně v roce 2010 přišla nabídka, abych přišel dělat vedoucího útvaru komunikace v elektrárně Temelín. Takže jsem se ocitl na té straně barikády, která hájí JE Temelín.

Jak to ovlivnilo Vaši práci? Kdy jste z jedné strany přešel na druhou?

To nebylo až tak z jedné strany na druhou. Co se týká medií, tak ta až na výjimky se snaží být neutrální a objektivní. Co se týkalo mě osobně, tak v České televizi jsme měli jednu zcela jednoznačnou zásadu, že vždycky musí zaznít obě dvě strany. Je v zásadě jedno, kdo tu informaci podává jako první. Nicméně ten, kdo podává informaci jako první má zásadní výhodu. Česká televize poskytovala velký prostor pro témata související právě s dostavbou Temelína. Měl jsem poměrně dost informací, jak ze strany zastánců toho projektu, respektive ČEZu, tak i oponentů.

Zaznamenal jste nepokoje, kolem jaderné elektrárny Temelín?

V podstatě tam těch vln byla celá řada. Spíš bylo výjimkou jakési uklidnění. Ono dochází vždy k mírnému uklidnění. To souvisí s pravidelným cyklem. Řada z těch protestujících jsou studenti. Případně jsou to lidé, kteří jsou spojeni s řekněme vysokým školstvím. V zimě se hůř protestuje než v létě. Takže ty hlavní blokády byly spíše sezónní záležitostmi. Zásadní protesty proti Temelínu jako takovému se odehrávaly před spuštěním prvního bloku. To znamená v roce 1999 až 2000, další přišla v letech 2002 až 2003. Po podpisu protokolu z Melku v roce 2003 se situace na čas uklidnila. V roce 2006 začalo docházet

k tomu, že se zájem českých nevládních organizací začal opírat právě do projektu dostavby 3. a 4 bloku Temelína.

V té době jsem působil, jako ekonomický redaktor České televize. Měl jsem na starosti Jihočeské vysílání a pokrývání událostí v jižních Čechách. Musím říct, že to bylo nesmírně zajímavé. Bylo to jedno z témat, které člověk může sledovat velmi objektivně z obou stran. Tehdy docházelo k velkému tápání ze strany ČEZu. Odpůrci využívali protokolu z Melku, který byl podepsán před vstupem České republiky do Evropské unie. Protokol ukládal Temelínu informovat Rakousko (ministerstvo životního prostředí) o téměř všem, co se na Temelíně děje. Je to denní report, který zajišťuje můj útvar. Právě denní report obsahuje celou řadu informací vč. drobností, jako je prasklá žárovka v kontajmentu (pozn. autora ochranná obálka reaktoru), tak i takovéto informace se hlásily do Rakouska. Vzápětí se už v průběhu několika málo hodin vracely zpět do České republiky ve formě „informace o havárii v Temelíně“, kterou nejčastěji podávaly rakouské organizace. Jako novináři se mi často odhadem jednou za dva měsíce stávalo, že mě v noci probudil zástupce Jihočeských matek, zda vím o té velké havárii v Temelíně. Z havárie se následně vyklubalo něco ne zcela podstatného, byť Temelín se tenkrát potýkal s technickými problémy. Následovalo, že jsem musel zjišťovat, co se děje. Ne, vždy jsem se setkával s ideální reakcí na straně ČEZu. Na druhou stranu jsem poměrně rychle jako novinář pochopil, že celá řada těch výpadů proti Temelínu ze strany nevládních organizací je do určité míry nadsazená.

Co se týká projektu dostavby 3. a 4. bloku JE Temelín tam se to začínalo prolínat. V první řadě se nevládní organizace pokoušely v letech 2005 až 2009 postupovat proti bezpečnosti jaderné energetiky jako takové. Používaly nespolehlivost těch stávajících bloků a podobně. Od roku 2009 se jejich hlavní komunikační linka začala měnit do podoby problematiky jaderného odpadu. Po havárii v JE Fukušima v roce 2011 se znovu oživila diskuse o vhodnosti jaderné energetiky jako celku a bezpečnosti. Dále jsou to vysoké ekonomické náklady na výstavbu. Nevýhodnost pro české spotřebitele elektřiny. To je průřez komunikace ze strany Temelína.

Změnil se Váš postoj k JE Temelín přechodem z médií do Skupiny ČEZ?

Částečně ano. Co se týká dostavby, tak já ji považuji za ekonomicky obtížně realizovatelnou, ale za velmi potřebnou pro Českou republiku. Předtím jsem nevnímal tak moc ekonomické aspekty dostavby. Spíše jsem to jako novinář chápal objektivně, jako záležitost,

která by mohla být v zájmu České republiky, ale měl jsem celou řadu pochybností a otázek na které bylo potřeba hledat odpovědi.

Jak vnímáte krizovou komunikaci ČEZu? Došlo k nějaké změně?

Každý den se posílají hlášení do Rakouska. Všechny události v Temelíně, jsou zveřejňovány a zároveň se posílají i novinářům v regionu. Takže denní report má zhruba 300 příjemců. Druhá věc, která se podařilo je intenzivní komunikace projektu „Dobrý soused“. V rámci tohoto projektu Další věc byla ta, že veřejnost se negativně postavila vůči blokádám hranic ze strany Rakouska. Tam došlo k tomu, že Rakušani na protest proti plánu na dostavbu Temelína začali blokovat státní hranice. Češi na to reagovali poměrně zajímavě. Češi v té době začali masivně podporovat Temelín. Výzkum ukázal, že tento počín není hlavní příčinou, ale tyto akce, které se dotkly obyvatel, kteří jsou neutrální vůči dostavbě, tak váhající přivedl k podpoře dostavby a diskreditovalo to ty, kteří blokují hranice. Češi to nechápali jako projev nějaké diskuze. Češi to chápali jako projev arogance, omezování jejich svobody, jako mentorování, o které nestojí. To pomohlo k téměř 70% podpoře dostavby 3. a 4. bloku JE Temelín. Na kterém se Temelín nacházel až do události v JE Fukushima.

Koho si vybavujete, jako největšího odpůrce a jaké jsou jejich argumenty?

Jádro odpůrců není velké. Počítáme zhruba 40 lidí v České republice a podobný počet lidí v Rakousku. Z nichž polovina jsou placení. Nejsou špatně placení. Jejich pravidelné příjmy jsou docela dobře rozklíčované. Účetní dvůr horních Rakous v Linci vydalo zprávu, která je k dispozici. Podle které každoročně do České republiky na protijaderné aktivity míří jen z horních Rakous 250 000 eur ročně. Díky tomu jsou financovány organizace jako Jihočeské matky, Calla a další. Takže se bavíme řekněme o 15 profesionálních odpůrcích. K nim přináležejí dalších řekněme 30 lidí, kteří jsou opět profesionální odpůrci, ale zaměřují se pouze na jadernou energetiku. To jsou členové Greenpeace a další členové tzv. nevládních organizací. K tomuto jádru dle průzkumu veřejného mínění 7 až 8% veřejnosti především z řad mladších obyvatel velkých měst, kteří kromě odporu k Temelínu mají negativní postoj i k např. kácení stromů na Šumavě. Bavíme se tedy o několika stovkách lidí v republice, kteří jsou ochotní přijet na demonstrace. Jsou to dost často studenti.

Vybavíte si jejich metody komunikace aktivit proti Temelínu?

První metodou jsou blokády, demonstrace a protestní akce, kdy uvažují, že budou nad jadernou elektrárnu posílat drony, aby demonstrovali zranitelnost útokem. Nedávno to bylo vypouštění tisíce balónků.

Další formou jsou mediální výstupy. Stejně jako my i oni vydávají poměrně velký počet tiskových zpráv, které jsou dohledatelné na webových stránkách www.jihoceskematky.cz nebo www.calla.cz, Jedná se o jednu až dvě tiskové zprávy měsíčně, které se týkají jaderné energetiky a projektu dostavby 3. a 4. bloku JE Temelín.

Další aktivity jsou mířeny na setkávání s novináři. Odpůrci disponují informacemi z jaderné elektrárny Temelín. Část je i od zaměstnanců této elektrárny nebo nespokojených zaměstnanců dodavatelských firem. Část tedy poskytují přímo naši zaměstnanci. S těmito zprávami nemohou aktivisté vydat napřímo tiskovou zprávu, protože je nemají ověřené, tak upouští informace za pomoci schůzek s novináři. Sám jsem byl osloven jako novinář, když mi tímto způsobem předávali odpůrci informace přímo z elektrárny. S tím, že pro odpůrce bylo nemožné to vydat jako tiskovou zprávu. V případě milné informace by jim hrozila diskreditace.

Další forma je legislativní, kdy se účastní veřejného projednávání. Posledním případem bylo projednávání vlivu na životní prostředí EIA.

Koho si vybavujete, jako největšího zastávce jaderné elektrárny Temelín?

Hodně práce odvedlo občanské sdružení Jihočeští tat'kové. Oni skutečně ve svém počátku tvořili protiváhu. Média je nikdy nechápala jako úplně klasickou protiváhu. Jejich efekt byl středně až dlouhodobý. Další pokusy o podobná sdružení nebyly úspěšné.

Jihočeští tat'kové jsou tedy přímým oponentem Jihočeským matkám? Jaký byl efekt?

Ano, to pojmenování nebylo úplně šťastné. Z jejich názvu vyplývalo, že si z toho dělají spíše legraci. Jejich profesní náplň je především edukativní. Oni vzdělávají lidi a snaží se uvádět na pravou míru milně informace. Takže se jednalo o hezký mediální název, ze kterého bylo patrné, na kterou stranu se staví. Na druhou stranu je to tak trošku dehonestovalo z té odborné diskuze.

Jakým způsobem vnímáte současný postoj odpůrců a zastávce v době, kdy byl tendr na dostavbu 3. a 4. bloku pozastavena?

Odpůrci jsou tak trochu zmatení. Na druhou stranu i v roce 2015 dostali na svou činnost podporu 250 000 eur. V současné době se začíná pracovat na dostavbě 5. bloku v JE Du-

kovany a většina odpůrců se stále nachází v jižních Čechách a zaměřuje se stále na Temelín. To může být částečně setrvačností a částečně tím, že horní Rakousy jsou výrazně proti jaderné energetice oproti dolním Rakousům, kam spadá JE Dukovany. Takže odpůrci se stále zaměřují proti vládní politice, dále zpochybňují ekonomickou návratnost dostavby JE Temelín, bezpečnost provozu elektrárny a problematika použitého jaderného paliva. Dochází k zajímavé situaci, kdy odpůrci jaderné energetiky komunikují nevhodnost dostavy 3. a 4. bloku JE Temelín, zatímco projekt na dostavbu 5. bloku JE Dukovany není pod takovým drobnohledem.

Do jaké míry souhlasíte s argumenty odpůrců?

S 90% argumentů se souhlasit nedá. Těch 10% je zajímavá oponentura. O těch 10% je třeba vážně přemýšlet a prodiskutovat, zda nemají nějaké opodstatněné jádro. To se týká bezpečnosti a ekonomické návratnosti. Zde je prostor pro jednání. Nesmí to být ovšem destruktivní kritika, která říká absolutně ne a okamžitě to zavřete. Jinak s oponenturou souhlasím a jsem pro jednání. Dle mého názoru je přínos jaderných elektráren nezpochybnitelný.

Nastala v průběhu přípravy dostavby 3. a 4. bloku JE Temelín krizová situace?

Několikrát. První co bylo, tak jsme museli připravovat a připravovali jsme i plány, kdybychom nedostali kladné stanovisko vlivů na životní prostředí EIA. Jeden z momentů při veřejném projednávání EIA, kdy ve tři hodiny ráno všichni účastníci váhali, zda jednání nepřerušit. To by ovšem znamenalo znovu opakovat veřejné řízení veřejného projednání za několik měsíců. Takže v té chvíli jsme museli skutečně s novináři velmi individuálně konzultovat, že jsme je informovali domů do postelí, abychom je udrželi informované i ve čtyři hodiny ráno, když se odpůrci střídali a zastánci ze strany ministerstev a ČEZu už nějakých šestnáct hodin neustále odpovídali na neustále stejné otázky. Ve finále, vyšlo z monitoringu výstupů mediálních zpráv, který se týkal veřejného projednání EIA, tak nějakých 50% byla pozitivní, takže ta práce v tom byla, ale bylo to nasazení čtyř komunikátorů po dobu dvaceti hodin, ale vyplatilo se. Zde nám velmi napomohlo budování vztahů s novináři a důvěra, že informace, které novinářům posílám ve čtyři hodiny ráno, jsou pravdivé o tom, jakým způsobem projednávání probíhá. Základem je nelhat a poskytovat objektivní informace.

PŘÍLOHA P II: HLOUBKOVÝ ROZVOVOR S JIŘÍM TÝCEM

Ing. Jiří Týc je v současné době členem dozorčí rady ČEZ, a. s. I v minulých letech pracoval ve společnosti ČEZ. Nejdříve jako směnový inženýr. Následně v pozici vedoucího správy JE Temelín.

Úvod rozhovoru

- Představení moderátora a obecně tématu výzkumu
- Poděkování za čas, informace o tématu diskuse, „dobré“ a „špatné“ odpovědi
- Upozornění o pořizování záznamu.

Jaká byla vaše role v době konfliktů? Jak Vás to v práci ovlivnilo?

Od roku 2007 jsem přešel ze směnového inženýra na vedoucího správy JE Temelín. Musím se přiznat, že když se stavěl 1. a 2. blok JE Temelín tak tam jsem se velice aktivně účastnil komunikace. V roce 1999 jsme zakládali občanské sdružení Jihočeští taťkové. Jako protiváhu Jihočeským matkám. Má komunikace v rámci tendru na 3. a 4. blok JE Temelín nebyla tak intenzivní.

Proč jste založili sdružení Jihočeští taťkové?

Ten důvod byl taková naštvanost. V té době. To bylo v letech 1996-98. Tenkrát nebyl internet tolik rozšířený. Když se objevil článek v novinách, tak tiskový odbor články okopíroval a pověsil na nástěnku v elektrárně. My jsme chodili kolem těchto nástěnek do práce, když jsme si četli od Jihočeských matek nebo sdružení Calla co jsme zase udělali špatně, jak bude JE Temelín nebezpečný atd. Nás to štválo, protože jsme v té elektrárně pracovali a věděli jsme, že to nebezpečné není. Nebo spíš ne tolik, jak bylo napsáno. Absolutně bezpečné není nic, ale věděli jsme, že to je jinak. Tehdy dělal tiskového mluvčího Milan Nebesář a tyto oficiální vyjádření tiskového mluvčí jsou, že tato informace se nezakládá na pravdě. Vše děláme podle vyhlášek a zákonů. My jsme si říkali, že musíme tu komunikaci přiblížit lidem. Začít mluvit jak já říkám jazykem kmene. Takže jsme v roce 1999 založili občanské sdružení Jihočeští taťkové a sehnali jsme si veškerá data, kritiky co tato hnutí odpůrců vydala. Rozdali jsme to našim odborníkům, ty nám to připomínkovali a my jsme dělali tiskové konference, chodili jsme na různá zasedání a tam jsme to prezentovali. Tam si myslím, že jsme tomu pomohli. Trvalo mi tři roky, než jsem pochopil, že argumenty tyto lidi z řad odpůrců nepřesvědčíme. Oni mají svou vizi. Když jim vyvrátíte jeden argument, tak si najdou jiný. Jejich cílem je zastavit tu stavbu. Já si vážím odpůrců. Například pana

Sequence ze sdružení Calla. I přesto, že je proti jaderné energetice, tak je to velice chytrý člověk a dá se s ním mluvit.“

Zaznamenal jste nepokoje, kolem jaderné elektrárny Temelín?

Zásadní věc co byla, když se veřejně projednával vliv na životní prostředí EIA. Jednání trvalo tuším do tři do rána. Tam v podstatě to byl zásadní odpor aktivistů. Velice dobrou práci tam odvedla Iva Kubáňová, ředitelka bezpečnosti pro nové bloky JE Temelín tam celé hodiny odpovídala klidně a věcně na jejich otázky. To byla taková zásadní věc. Kdybych porovnal výstavbu 1. a 2. bloku a nynější 3. a 4. blok JE Temelín, tak zásadní rozdíl je v případě 1. a 2. bloku byla nejčastější otázka „Co když to bouchne?“. Tato otázka pramenila z havárie v JE Černobyl a to byl i jeden z nejčastějších argumentů Jihočeských matek, že se v JE Temelín může stát to samé. Tímto způsobem strašily lidi. Postupně, když jsme v roce 1999 začali jako Jihočeští taťkové dělat besedy po školách, pak se toho chytnul i ČEZ. Do dnes už bylo uskutečněno více jak 5000 besed a je to dle mého názoru nejúspěšnější komunikační program. My lidé, kteří jsme dělali operátory bloku. Jezdíme do škol a máme přímý kontakt se studenty a já jako bývalý operátor jim z praxe mohu říct informace z provozu. Čeho se mohou bát a čeho ne. My jsme takhle jezdili a postupně se názor veřejnosti začal měnit.

Další častou otázkou bylo, kam uložíme použité jaderné palivo. Tato otázka přetrvává do dneška. Tato problematika ještě není vyřešená. V rámci aktuální situace výstavby 3. a 4. bloku už se neseťkáte s otázkou „Co když to bouchne?“. A to i přes havárii ve JE Fukušima, tak tato otázka se již nevyskytuje. Dnes je nejčastějším argumentem, že nové elektrárny se nevyplatí z ekonomického hlediska. Odpůrci tedy přecházejí ze situace, kdy ve veřejnosti vzbuzovaly strach, že to bouchne k ekonomickému faktoru, že se to nevyplatí stavět. Že se výstavba bude muset dotovat. To je překvapení. Když si vezmete Maslowovu pyramidu, tak aktivisté většinou útočí na spodní čast pyramidy, kde jsou fyzické potřeby a potřeba bezpečí. Nyní argumentují, že to stojí moc peněz, že to občané zaplatí ze svých peněz. Možná je to situací ve státě, když se v posledních letech hospodářsky nedaří.

Koho si vybavujete, jako největšího odpůrce a jaké jsou jejich argumenty?

Jsou to v podstatě ty samé sdružení jako v předešlých letech. Jihočeské matky, Calla, děti země, sdružení v havarijní zóně. Ono je to zajímavé. Vždy se objeví nějaké sdružení, kterému se podaří sehnat zdroj financí a to je krásně vidět, když se podíváte, jak putují finance

z horních Rakous. Kdo získá finance, začne vydávat noviny, letáčky. Když nemají finance, tak o nich neslyšíte.

Do jaké míry souhlasíte s jejich argumenty? Co říkáte na přechod mezi argumenty od bezpečnosti k ekonomické výhodnosti?

Jaderné elektrárny mají mnoho výhod, ale také nevýhod. Dvě takové nevýhody. Není nulové riziko, že nedojde k úniku radioaktivity. To nikdy nemůžete 100% zaručit. Druhá nevýhoda jsou vysoké investiční náklady. Oni se vracejí. I při dnešních cenách elektrické energie se během třetiny životnosti té elektrárny vrátí. Nicméně výstavba je finančně velmi nákladná, takže se tyto argumenty odpůrci využívají. Tady je zásadní věc, že jsme se s odpůrci nikdy nedokázali shodnout. Kdyby se dali na stůl veškeré argumenty pro a proti a debatovalo se o tom. Bohužel ona to nechce ani jedna strana. Nechtějí to ani skalní odpůrci, ani skalní zastánci. Skalní zastánci si melou to svoje, že jaderná energetika je to nejlepší. Dokonce jsem slyšel argument od jedné jaderné fyzičky pronést „Byla jsem až překvapená, jak málo lidí zemřelo při havárii Černobyli“. Takový nesmysl prostě člověk říct nemůže. Na druhou stranu jsou skalní odpůrci, kteří vám budou tvrdit, že jaderná energetika je to nejhorší a při tom si nespočítají ten zbytek, protože oni nechtějí. Mrzí mne, že jsme za celé roky nedokázali udělat kulatý stůl, kde by se všichni sešli a diskutovat nad všemi argumenty. Toto se podařilo ve Velké Británii, kde si dali základní cíl energetická bezpečnost a výrazné snížení produkce CO₂. Tím se podařilo připravit energetický plán a stojí za ním vláda i veřejnost.

Neměla by to být tedy úloha státu?

Samozřejmě, že ano. Jen mi tu dnes chybí někdo, kdo by se nebál bouchnout do stolu a říct, pojďme debatovat a najít cestu k energetické koncepci a kdo by následně na sebe vzal úlohu rozhodnutí a určil směr energetické koncepce.

Vybavíte si, jakým způsobem ČEZ s odpůrci a veřejností komunikoval?

Co se týká komunikace ČEZu, tak zde bych chybu viděl. ČEZ je vždy o krok pozadu za odpůrci. ČEZ nikdy nebyl schopný aktivně vystoupit a něco představit veřejnosti. Teď jsou to ty besedy a to je ideální možnost lidem představit plány a postoje. Nicméně vždy je to až reakce na protistrany. Ten kdo dá informaci do médií jako první, tak získává značnou výhodu. Tady bych ze strany ČEZu čekal větší aktivitu. Nicméně si myslím, že v problematice dostavby 3. a 4. bloku by tuto iniciativu měl převzít stát a říct, jaký je energetický koncept budoucích let. Co po ČEZu vlastně chce a v tom ČEZ i podpořit.

Cítíte změnu v komunikaci ČEZu oproti letům minulým? Větší otevřenost nebo arogance?

Arogantní mi ČEZ nikdy nepřišel. Vůči aktivistům byla zásada, že když ty aktivisté udělali něco protizákonného, tak na ně nepodávat trestní oznámení. Protože veliký obr ČEZ žaluje chudáka aktivistu. Lidé ani nevnímají, že se dopustil přestupku. Takže arogantní, to bych neřekl. Spíš to nemělo tah na bránu a většinou krok pozadu. Hlavně výstavba 1. a 2. bloku v rámci 3. a 4. bloku už je to lepší.

Máte doporučení ke komunikaci ČEZu?

Pro případ krize se mi líbí u Dany Drábové, předsedkyně Státního útvaru pro jadernou bezpečnost, že ona je schopná přijít na to setkání s těmi odpůrci. Ona se nebojí přijít přímo na ten chodník si s nimi povídat. To mi u ČEZu chybí. Jejich zástupci řeknou pár slov do mikrofonu a odejdou. Za důležité rovněž považují dále provozovat besedy a dělat exkurze do provozu elektráren. Lidé, kteří projdou elektrárnou si na vlastní oči prohlédnou technologii a jejich obavy se zmírňují.

PŘÍLOHA P III: HLOUBKOVÝ ROZVOVOR S BOHDANEM ZRONKEM

Ing. Bohdan Zronek v předchozích letech pracoval na pozicích vedoucího provozu JE Temelín, následně byl ředitelem bezpečnosti elektráren Skupiny ČEZ. Od ledna roku 2015 je Bohdan Zronek ředitelem jaderné elektrárny Temelín.

Úvod rozhovoru

- Představení moderátora a obecně tématu výzkumu
- Poděkování za čas, informace o tématu diskuse, „dobré“ a „špatné“ odpovědi
- Upozornění o pořizování záznamu.

Jaká byla vaše role v době konfliktů? Jak Vás to v práci ovlivnilo?

Má role byla různá. Původně jsem byl vedoucím provozu na JE Temelín. Následně jsem se stal ředitelem bezpečnosti elektráren Skupiny ČEZ a nyní jsem několik měsíců ve funkci ředitele jaderné elektrárny Temelín. Z pohledu vedoucího provozu jsme dávali připomínky k zadávací dokumentaci na výstavbu 3. a 4. bloku. Z pohledu komunikace byla má role větší z pozice ředitele bezpečnosti. Byl jsem členem podpůrného týmu v rámci veřejného projednávání vlivu na životní prostředí EIA.

Zaznamenal jste nepokoje, kolem jaderné elektrárny Temelín?

Tak samozřejmě standardní výhrady, které spočívají v odporu k jaderné energetice a nesouhlasem s provozováním jaderných elektráren. To se projevovalo hlavně při veřejném projednávání vlivu na životní prostředí. Vzhledem k tomu, že se řešilo něco nového, tak nové věci jsou vždy zranitelnější než ty, které si již provozují a fungují. Takže se zde opakovala historie kolem spuštění 1. a 2. bloku JE Temelín. Samozřejmě v mnohem mírnějším provedení. Protože blokády a demonstrace, které v minulosti ukázaly, že tento způsob odporu není optimální. Projednávání 3. a 4. bloku bylo tedy mnohem racionálnější. Už se neopakují diskuze na téma „Co když to bouchne“ a „Vy tady pálíte ruský rakety a stavíte nový Černobyl“.

Čím myslíte, že to zapříčiněné, že se debaty přesouvají do racionální úrovně?

Je to o otevřenosti ČEZu, jako provozovatele. Změnil se přístup k médiím. Cokoliv se na Temelíně děje, tak říkáme médiím i s vysvětlením. Tím se dostáváme do fáze, kdy novináři vědí o jaderné energetice daleko víc a jsou v tomto oboru vzdělanější. Tím přispívají i ke

vzdělávání veřejnosti v oblasti jaderné energetiky. Dostávají tedy veškeré informace a dostávají je v čas. To co bylo dříve tabu a nemluvílo se o tom, tak je dnes veřejně projednávané téma.

Jakým způsobem komunikuje ČEZ? Nastala nějaká změna oproti minulosti?

Je to změna přístupu. Už to není silový postoj. Přirovnal bych to k přísloví „jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá“.

Koho si vybavujete, jako největšího odpůrce a jaké jsou jejich argumenty?

Ano, do jisté míry to bylo ovlivňování tím, jak se různým sdružením daří získávat finanční podporu z Rakouska. Jmenovitě Jihočeské matky, Calla jeden čas i Greenpeace.

A jejich argumenty?

Došlo k jedné zásadní věci. Argumenty se přesouvají k ekonomické rovině. Je zajímavé, jak se zejména Horní Rakousy snaží o to, aby česká energetika bylo profitabilní a zisková. (smích) To je samozřejmě záležitostí provozovatele a on si musí spočítat rentabilitu investic a podnikatelská rizika. Všechny zmínky na téma cena nové jaderné elektrárny nikdy nevzešly ani od dodavatelů a ani z ČEZu. Jednalo se o spekulace.

Do jaké míry souhlasíte s jejich argumenty?

Téma k debatě je všechno. Bezpečnost je pro nás klíčová. Takže v případě bezpečnosti jsem samozřejmě nakloněn všem relevantním podnětům a bavme se o tom. Takže pokud nám odpůrci dávají zpětnou vazbu na bezpečnost nebo ekonomickou rovinu, tak se zabýváme jejich podněty.

Vybavíte si, jakým způsobem ČEZ s odpůrci komunikoval?

Oni nemají zájem, abychom jim obhajovali jádro. Já jsem se v dobách spouštění 1. a 2. bloku jako člen sdružení Jihočeští tatkové navázal diskuzi. Po několika debatách, které proběhli i veřejně jsme skončili. Závěrem bylo, že nemůžete chtít debatovat o technických otázkách. Oni Vám vysvětlují, že to musíte cítit srdcem a musíte cítit, že to nechcete. Technickým debatám jsem otevřený, ale bohužel v tomto případě nikam nevede, protože narážíte na zavřené dveře. Jiné je to s veřejností. U té besedy fungují.

Koho si vybavujete, jako největšího zastávce jaderné elektrárny Temelín?

Tady je to problém tzv. mlčící většiny. Průzkumy veřejnosti ukazují, že jaderná energetika má podporu více jak 60% obyvatel, ale málokdo se vyjádří veřejně.

Jak vnímáte současnou krizovou komunikaci ČEZu vůči odpůrcům

V porovnání s výstavbou 1. a 2. bloku je to klidnější. Do roku 2004 panovala uzávěra ze strany kraje, který nechtěl o dostavbě ani slyšet. Do té doby ČEZ vystupoval velmi silově a arogantně. My jsme ČEZ a postavíme tady, co budeme chtít. Ve chvíli, kdy se chováte vstřícně, otevřeně a vysvětlujete důvody k dostavbě, pak se vztahy mění.

PŘÍLOHA P IV: HLOUBKOVÝ ROZVOVOR S EDVARDEM SEQUENSEM

Ing. Edvard Sequens je český ekologický aktivista a energetický expert. V současné době je předsedou sdružení pro záchranu prostředí – Calla. V této organizaci působí od samotného založení.

Úvod rozhovoru

- Představení moderátora a obecně tématu výzkumu
- Poděkování za čas, informace o tématu diskuse, „dobré“ a „špatné“ odpovědi
- Upozornění o pořizování záznamu.

Jakou organizaci zastupujete a jaké je vaše zaměření a cíle?

Calla - Sdružení pro záchranu prostředí, které bylo založeno roku 1992. Zakladatelem je kolega, který pracoval v JE Temelín a Dukovany, ale jaderné energetiky měl plné zuby, tak šel pracovat na druhou stranu.

Jaké je vaše zaměření?

Snažíme se prosadit jiný typ energetiky v České republice. Neděláme jen čistě aktivity, že nechceme Temelín. To není úplně naše pozice. Máme i celou alternativní energetickou koncepci, která počítá s postupným odchodem od jaderné energetiky. Působili jsme i v době, kdy se debatovalo o výstavbě 1. a 2. bloku JE Temelín. Tehdy to byla skutečně dostavba. Už tehdy jsme říkali věci, které se později potvrdily, ale zpětně nám to nikdo nechce moc uznat, kromě novinářů, kteří se zabývají touto problematikou a to je cena, která vyrostla do nákladů, které jsme říkali na začátku a nepotřebnost elektřiny. Od spuštění Temelína se veškerá vyrobená elektřina exportuje do zahraničí. My jsme byli Ti, kteří v dobách spouštění Temelína chtějí svítit svíčkami, ale teď se nám to v komunikaci vrací.

Jaké jsou vaše cíle?

Vrací se to, že znovu bude potřeba elektřina. První návrhy nové energetické koncepce takto vypadaly. Takže tu běží propaganda nutnosti dostavby 3. a 4. bloku JE Temelín, ačkoliv ta potřeba elektřiny tady není. Náš cíl je tedy, že jadernou energetiku bychom měli postupně opouštět s akcentací nikoliv na bezpečnost, ale ekonomické faktory. Bezpečnost je samozřejmě taky podstatná, ale český občan na bezpečnost příliš neslyší. On je věřící v ty

technologie. Pokud vláda půjde do projektu 3. a 4. bloku JE Temelín, tak to za 10 až 20 let zaplatíme a to velmi tvrdě.

Jaké jsou vaše argumenty proti JE Temelín?

Ekonomická nevýhodnost a co bude s použitým jaderným palivem.

Jakým způsobem komunikujete s veřejností?

Ekonomickou nevýhodnost projektu prostřednictvím tiskových zpráv. Píšeme články na blogy a máme server www.temelin.cz. Tam naše zprávy sledují i novináři.

A besedy?

Besedy na téma ekonomické nevýhodnosti projektu neděláme. Dělali jsme s kolegyněmi z Jihočeských matek mezinárodní konferenci k zátěžovým testům po havárii v JE Fukušima. Pozvali jsme i paní Drábovou, která přišla.

Komunikuje s vámi ČEZ?

Teď už ne. Když byl ředitelem pan Miloš Štěpanovský, tak si našel neformální cestu, jak s námi mluvit. V současnosti nekomunikujeme. Ona ani teď není příležitost o čem vzhledem ke zrušení tendru.

Jakým způsobem jste zaznamenali přípravu dostavby 3. a 4. bloku jaderné elektrárny Temelín?

My to nemáme datované. Snažíme se dlouhodobě ukazovat na chybné energetické koncepce, které prosazují jadernou energetiku.

Vybavíte si, jakým způsobem ČEZ s odpůrci a veřejností komunikuje?

Současně spíš opatrně. Doba arogantního chování tu byla také. Bylo to v té době, kdy byl mluvčím elektrárny pan Nebesář a bývalé ještě předchozí vedení. To byl takový útočný až zbytečně vyhraněný komunikační styl. Změnou od vedení až po mluvčí v elektrárně došlo ke změně vě. toho, že i téma se posunulo. Kolem tendru to není tolik o komunikaci s elektrárnou Temelín, jako s ČEZem. Vlastně šlo spíš o politiku, zda dají podporu a garance na dostavbě.

Jakým způsobem vnímáte jejich argumenty?

Co se týká komunikace ČEZu, tak oni se snaží tlačit potřebu elektrické energie. Já vidím velký problém v mediální sféře. Vymizeli novináři, kteří by se energetice hlouběji věnovali. Media na jihu Čech měly problém psát naše názory. ČEZ byl velkým inzerentem a někteří novináři nám pod čarou říkali, že nemohou přebírat naše články. Místní Mladá fronta ta už hezkých pár let nás úplně vytěsnila. Vydávají pozitivní věci o ČEZu a o nás nepíšíou.

ČEZ používá krásný propagandistický obrat „dostavba 3. a 4. bloku“. To žádná dostavba není. Ano Temelín byl plánovaný na 4 bloky, ale pokud by byla dostavba, tak se jedná o dostavení na původní parametry. Toto bude úplně nová jaderná elektrárna. Technologicky vyspělejší, čili to bude nový jaderný zdroj. Takto to bylo označeno i v dokumentaci a nový jaderný zdroj používá i Dana Drábová, předsedkyně státního úřadu pro jadernou bezpečnost, která výraz dostavba také nepoužívá. Je to prostě nesmysl, ale to používá ČEZ a celkem se to v lidech a novinářích zažilo. Toto se snažíme říci, že nepotřebujeme.

Vybavujete si někoho, jako zastávce jaderné elektrárny Temelín?

Jihočeští taťkové. Jejich aktivita byla větší při stavbě 1. a 2. bloku Temelína. v současné době se věnují spíše besedám po školách. To je velká věc, kterou ČEZ dělá. Díky přednáškám mění názor desetitisíců dětí každý rok.

Do jaké míry souhlasíte s jejich argumenty?

To jsou klasické argumenty potřebnosti energií, potřebnosti rozvoje celého jaderného průmyslu a zachování tohoto průmyslu. No, pokud chtějí zachovat jaderný průmysl, tak samozřejmě souhlasím, že k tomu potřebují mít jadernou elektrárnu. (smích) My si myslíme, že to touto cestou jít nemusí. I my jsme dokázali přestřelit, když měli nějaké problémy na elektrárně a my tu informaci získali od zaměstnanců elektrárny. Někdy to byla přestřelená informace a nám se to pak vrátilo.

Komunikujete spolu?

Dříve občas. Ačkoliv máme odlišný postoj, tak s Jiřím Týcem se dokážeme bavit. Poslední dobou spíš nekomunikujeme.

PŘÍLOHA P V: HLOUBKOVÝ ROZVOVOR S LADISLAVEM KŘÍŽEM

Ing. Ladislav Kříž pracuje v ČEZu od roku 1993. Tiskovým mluvčím se stal v roce 1995. V současné době je Ladislav Kříž manažerem mediálního útvaru.

Úvod rozhovoru

- Představení moderátora a obecně tématu výzkumu
- Poděkování za čas, informace o tématu diskuse, „dobré“ a „špatné“ odpovědi
- Upozornění o pořizování záznamu.

Jaká byla vaše role v době plánování výstavby 3. a 4. bloku JE Temelín?

Tenkrát to bylo nastavené, co se týká komunikační linky výstavby nových zdrojů, tak ta je na centrále v Praze. Kolegové z Temelína dodávali spíše podklady. Tým pro výstavbu jaderných zařízení byl zhruba stočlenný a neřešil jen Temelín, ale i společný projekt na Slovensku co týká výstavby JE Jaslovské Bohunice, což ale nebylo v takové fázi, jako vyhlášení tendru na dostavbu 3. a 4. bloku JE Temelín. Takže se jednalo o nastavení základních komunikačních linek strategie. Lépe řečeno, nejdříve se připravovalo odůvodnění, proč to děláme a z toho plynuly další podklady jako tiskové zprávy a konference. Byl jsem tedy tiskovým mluvčím a Marek Sviták, tiskový mluvčí JE Temelín mi pomáhal.

Zaznamenal jste nepokoje, kolem přípravy dostavby 3. a 4. bloku jaderné elektrárny Temelín?

Vůbec a celkem i překvapivě oproti zkušenostem s dostavbou 1. a 2. bloku v několika vlnách, kde byl odpor velmi silný i z řad některých politických stran a různých organizací, ať už se jedná o hnutí Duha, Jihočeské matky atd.

Ten samotný průběh podání EIA a po pár letech vyhlásil samotný tendr, tak v podstatě ta oponentura byla minimální. Zabývali jsme se tím, proč to tak je, že aktivisté nebyli zrovna v tu chvíli proti tomuto projektu tak aktivní.

Je to také dáno tím, že jak v energetice se věci řeší na úrovni Evropské unie, tak i aktivisté se v tomto ohledu řídí centrálním nastavením pro celou Evropu. Ta nejsilnější komunikační linka byla proti globálnímu oteplování a stavbě uhelných elektráren. Takže ty aktivity i místních organizací směřovali spíše k modernizaci našich uhelných elektráren.

Koho si vybavujete, jako největšího JE Temelín a jaké jsou jejich argumenty?

Samozřejmě, že odpůrci se našli, ale bylo jich nesrovnatelně méně než v případě výstavby 1. a 2. bloku JE Temelín. Nejvíce se angažovaly regionální organizace, ať už je to Calla, hnutí Duha a vyjádření z Rakouské strany. Hnutí Duha, kteří dříve bylo téměř lídrem této fronty odporu, tak ty jsou celkem bez aktivity a podobně i Greenpeace.

Do jaké míry souhlasíte s jejich argumenty?

To je to samé jako u dostavby 1. a 2. bloku JE Temelín. Především je to, že není potřeba další velký zdroj, protože lze postupovat cestou obnovitelných zdrojů a cestou šetření. Následně jsou to argumenty proti jaderné energetice, které jsou v jádru dva. Prvním je, že nemáme vyřešeno, co budeme dělat s použitým jaderným palivem do budoucna. Tím druhým a větším argumentem je pojištění provozu jaderných zařízení a pojištění odpovědnosti v případě havárie, kde je to dle jejich názoru nedostatečné.

A argumenty typu bezpečnost?

Ty už nebyly tak silné. Překvapivě i když v české veřejnosti se havárie v JE Fukušima odrazila. Dokonce Česká republika byla obviňována, že je jaderně omezená. Že zde diskuze nad dostavbou 3. a 4. bloku nebyla příliš silná ve vztahu k Fukušimě.

Jakým způsobem vnímáte jejich postoj k odpůrcům jaderné elektrárny Temelín?

Vše má své pro a proti. Nedá se říct, že bych jejich argumenty považoval za banální. V posuzování se musí brát zřetel na všechny argumenty. On ten problém není ani tak v konci, jak vidíme energetiku do budoucna. Ten zásadní rozdíl, kde se ČEZ a odpůrci rozcházejí je, za jak dlouho a za jaké náklady. Oni jsou spíše pro tu revoluční cestu. U nás je to spíše evoluce. Konec si myslím, že je stejný, ačkoliv odpůrci si to nepřipouštějí.

Vybavíte si, jakým způsobem odpůrci komunikují k veřejnosti?

Zpracování argumentů. Následné vydávání tiskových zpráv, setkání s novináři. Neměli ale žádnou širší kampaň. Postupují osvědčenou cestou. Možná na rakouské straně byla trošku aktivita nebo tlak na politickou reprezentaci Rakouska, aby vyjadřovala svůj nesouhlas, což se ale víc než v tendru projevilo v rámci projednávání EIA, které proběhlo jak v Rakousku, tak v Německu.

Jak komunikoval ČEZ?

Došlo k několika poučení oproti tomu, když běžela komunikace na stavbu 1. a 2. bloku. V rámci 3. a 4. bloku je to větší pokora. To je z mého pohledu obrat. Na začátku vystupovala arogantně jaderná sféra. V mých očích je dnes ta militantnost a arogance na straně druhé. Důležité v rámci komunikace je vyhnout se slibům. Může se jednat o termín dostavby, náklady na výstavbu, atd. Dokud proces není ukončen, tak je to závazek, který bývá brán jako negativum. Příkladem je 1. blok JE Temelín, kde se sliboval termín dokončení, který nebyl dodržen. To pak otočí proti vám.

Koho si vybavujete, jako největšího zastávce dostavby 3. a 4. bloku jaderné elektrárny Temelín?

Je to především vláda, která sice v konečné fázi nedala garanci cen, ale podpora rozvoje jaderné energetiky tu je. Je to i veřejnost. Jsme jediná země v Evropské unii, která má většinovou podporu jaderné energetiky.

Průběh přípravy a samotného tendru na stavbu 3. a 4. bloku JE Temelín tady hodnotíte klidně?

Až na jednu výjimku. Krizová komunikace nastala při vyřazení jednoho z účastníků tendru. Konkrétně společnosti Areva. Tam skutečně probíhala krizová komunikace se všemi znaky. Kdy jsme se předem připravovali. Bylo to klasické schéma krizové komunikace. Příprava argumentů, příprava příběhu. Do detailu jsme promýšleli scénář. V jeden moment bylo nutné, aby více než 30 lidí z ČUZu komunikovalo s různými subjekty. Ve stejný okamžik bylo nutné informovat o této události akcionáře, státní správu, investory, zástupce Jihočeského kraje, média, burzu a samozřejmě vyřazeného uchazeče. Nemohli jsme nikoho upřednostnit, protože tohle je kurzotvorná informace. Musíte informovat burzu, ale nemůžete vynechat ostatní subjekty, aby se to dozvěděli z novin či od někoho jiného.

Byla to krátkodobá krizová komunikace?

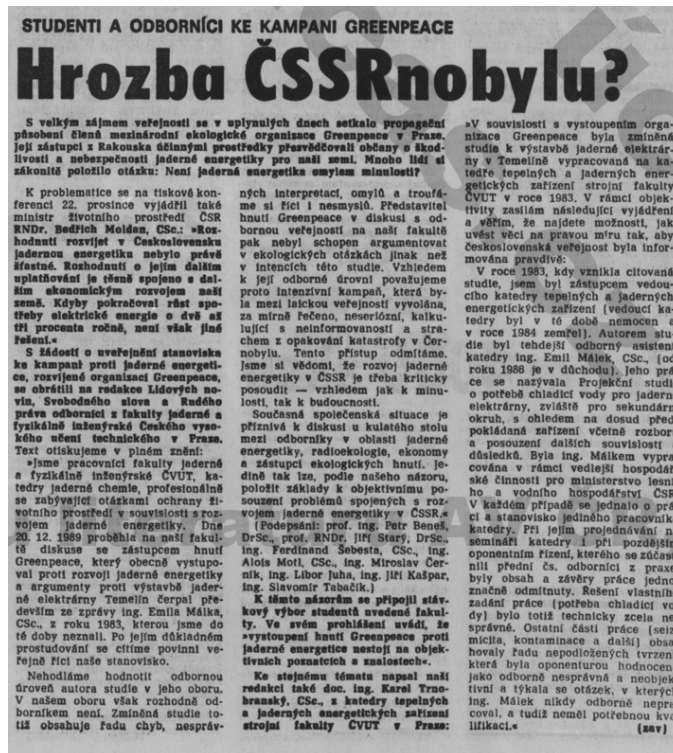
Ne, byla to delší krizová komunikace, protože Areva nevzala za své. Poměrně silně bojovala a přišla i žaloba a postup soudní cestou. Nemluvě o tom, že se tato situace probírala i na té nejvyšší politické úrovni. Jednalo se tedy o mezinárodně ožehavé téma.

Jak se krize vyřešila?

Zrušením tendru.

PŘÍLOHA P VI: POUŽITÉ OBRÁZKY

Obrázek č. 1: Hrozba ČSSRnobyly



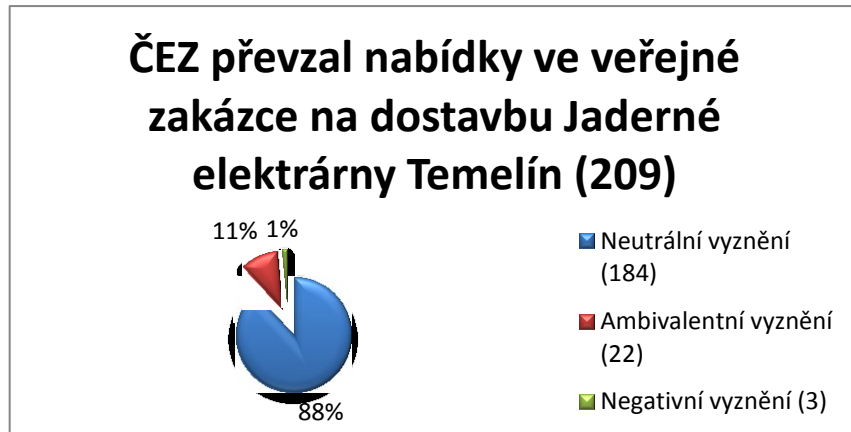
Zdroj: www.archiv.ucl.cas.cz

Obrázek č. 2: Transparent na chladičící věži



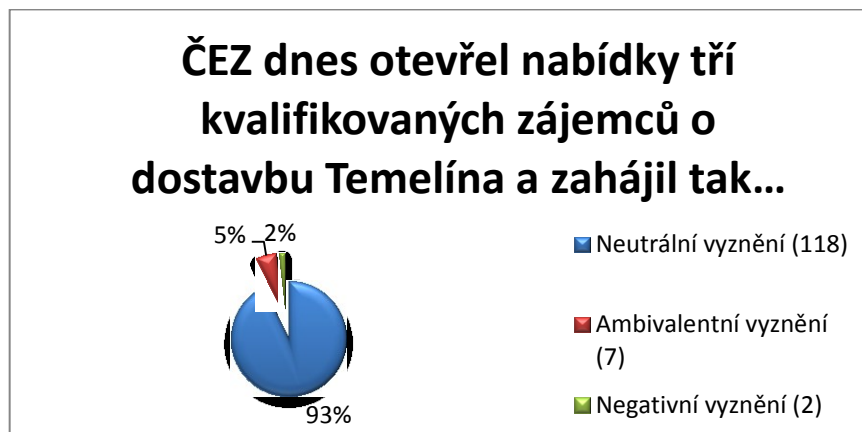
Zdroj: www.greenpeace.org

Obrázek č. 3: Zahájení tendru



zdroj: vlastní

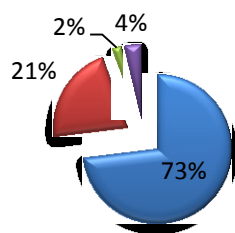
Obrázek č. 4: Příjem nabídek



zdroj: vlastní

Obrázek č. 5: Zrušení tendru

ČEZ dnes rozhodl o zrušení zadávacího řízení na dostavbu JE Temelín (769)

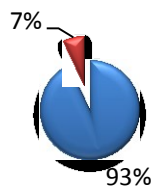


- Neutrální vyznění (562)
- Ambivalentní vyznění (165)
- Negativní vyznění (15)
- Pozitivních vyznění (27)

zdroj: vlastní

Obrázek č. 6: Vyřazení Arevy z tendru

Areva nesplnila požadavky veřejné zakázky na stavbu bloků Temelín 3 a 4, ČEZ musel tohoto uchazeče...



- Neutrální vyznění (330)
- Ambivalentní vyznění (25)

zdroj: vlastní

Obrázek č. 7: Zamítnutí odvolání Arevy

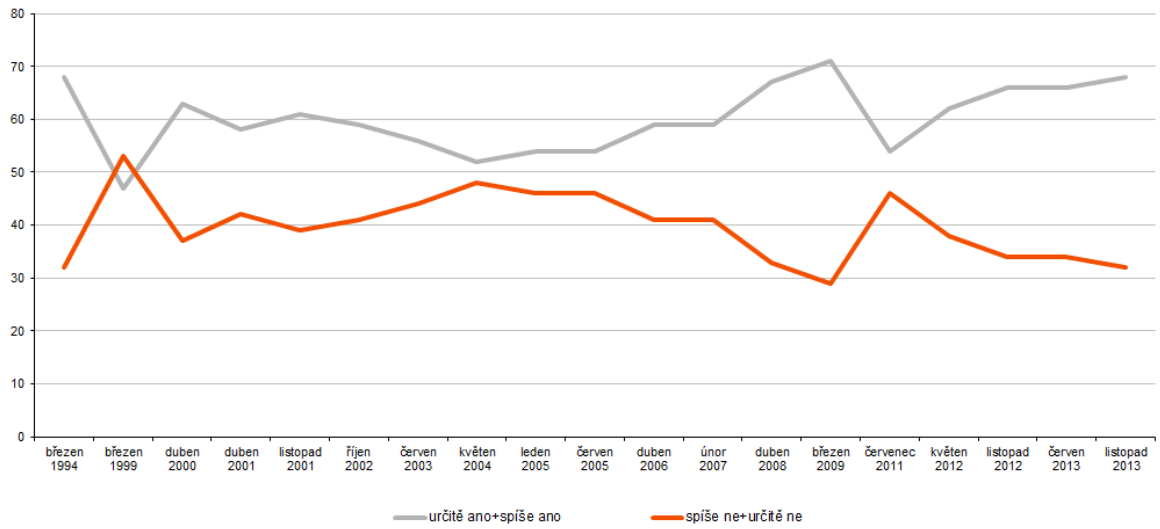
ČEZ námitkám Arevy vůči vyřazení z tendru nevyhověl (571)



- Neutrální vyznění (484)
- Ambivalentní vyznění (87)

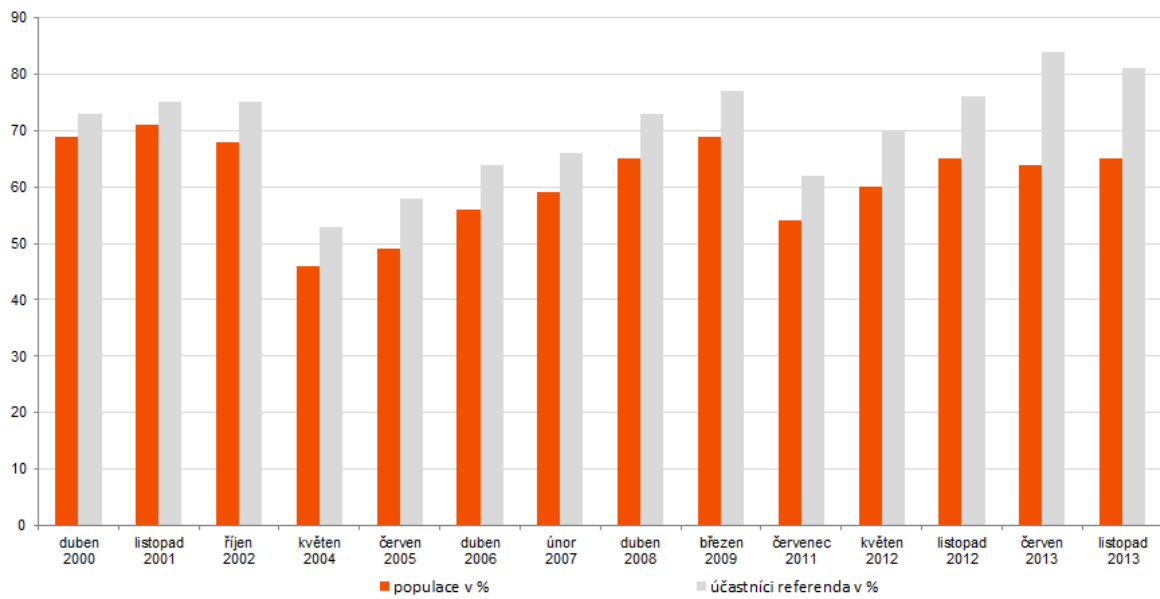
zdroj: vlastní

Obrázek č. 8: Rozvoj jaderné energetiky



Zdroj: www.cez.cz

Obrázek č. 9: Referendum



Zdroj: www.cez.cz